

Shawinigan
De la diversification économique à
COMPLICE, une démarche de
développement intégré

Monographie dans le cadre du projet de recherche
Pratiques et métiers de développement territorial intégré
CRSH # 435-2013-1109

René Lachapelle, Ph.D.
Denis Bourque, Ph.D.

Cahier n° 15-03

ISBN 978-2-89251-554-1 (version imprimée)
ISBN 978-2-89251-555-8 (pdf)

Mars 2015



La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1^{er} janvier 2008. Elle est située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et possède son propre site Internet : <http://www.uqo.ca/croc/>. Elle fut la première chaire en travail social reconnue par le programme des chaires de recherche du Canada <http://www.chairs.gc.ca/>. Ce dispositif de recherche se consacre à produire des connaissances visant le développement de l'organisation communautaire dans le service public et dans le milieu communautaire par la compréhension des conditions de succès et de renouvellement de cette pratique confrontée à la transformation des politiques et services publics, à celle des communautés ainsi que des mouvements sociaux. Renouvelée en 2013 pour une deuxième période de cinq ans, la chaire mène des travaux de recherche et de diffusion sur deux des quatre approches du modèle québécois de l'organisation communautaire (Bourque *et al.*, 2007):

- Développement local : identifier les nouvelles formes d'initiatives de développement local de type intégré, leurs retombées pour les communautés, ainsi que les conditions qui en favorisent la régulation participative et démocratique.
- Socio-institutionnelle : analyser l'évolution de l'organisation communautaire dans les nouveaux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Étudier l'incidence des programmes sur la pratique en organisation communautaire et identifier les conditions de succès de l'approche socio-institutionnelle participative.

La présente recherche s'inscrit dans les travaux de la Chaire visant à mieux comprendre la transformation des pratiques professionnelles ou métiers de soutien au développement de territoire ; caractériser le territoire comme espace de développement soutenable en termes d'intégration et de transversalité des pratiques d'action collective dans le contexte de crise du modèle de développement ; et aborder les pratiques professionnelles à partir de pratiques-terrain représentatives, innovantes et significatives.

La chaire favorise un renouvellement des pratiques basé sur les meilleurs processus favorisant le développement des communautés par l'accès des populations au rang d'acteurs sociaux. Elle souhaite associer les professionnels concernés, les organismes qui les emploient ainsi que les milieux où se pratique le développement de territoire à la définition, la réalisation et la diffusion des connaissances produites par la recherche. La CRCOC se consacre à la diffusion et à la valorisation des connaissances en publiant des cahiers, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.



Fort de son affiliation avec l'Université de Montréal, le Centre de santé et de services sociaux de l'Énergie souhaite par ailleurs développer sa mission de recherche en santé et services sociaux. La recherche représente un levier important pour mieux modeler notre offre de services et nos pratiques aux besoins de notre population.

La vision du CSSS de l'Énergie est d'apporter sa contribution à la recherche en santé de façon à contribuer au développement socioéconomique de la région du Centre-de-la-Mauricie en assurant un rayonnement, mais aussi en associant à ce partenariat la dimension des déterminants sociaux de la santé.

La programmation de recherche du CSSS de l'Énergie s'inscrit dans une optique de développement de communautés. Le CSSS de l'Énergie souhaite particulièrement contribuer à la mobilisation et au soutien des communautés en ce qui a trait aux enjeux d'amélioration des conditions de vie ainsi que de production de la santé et du bien-être individuel et collectif.

En regard de sa programmation de recherche, le CSSS de l'Énergie veut générer, par ses travaux et les recherches associées, des outils favorisant le transfert et l'acquisition de nouvelles compétences en matière de développement des communautés pour favoriser des changements collectifs. Plus précisément, ses travaux de recherche visent à mieux définir et encadrer le rôle d'acteur d'un établissement de santé pour accompagner la population et les différentes clientèles qui la composent, vers une meilleure prise en charge de leur santé. Par exemple, la recherche pourra évaluer les bénéfices qu'apportent de nouvelles pratiques professionnelles interdisciplinaires, le partenariat de soin et de services et d'autres initiatives similaires auprès de la clientèle et des communautés reconnues vulnérables.

(CSSS, 2015c)

Le projet de la CRCOC qui s'inscrit dans le cadre de la recherche *Pratiques et métiers de développement territorial intégré* (CRSH # 435-2013-1109), intéresse le CSSS de l'Énergie qui souhaite développer des activités de recherche en développement des communautés. Il s'agit donc d'une démarche de recherche partenariale que le comité de pilotage a encadrée au niveau de l'identification des informateurs et informatrices et de l'exactitude des données factuelles du rapport.

COMITÉ DE PILOTAGE DE LA RECHERCHE

Josette Allard-Gignac	conseillère municipale – Ville de Shawinigan
Robert-Yves Desjardins	directeur Loisirs, Culture et Vie communautaire – Ville de Shawinigan
Lucie Carrier	organisatrice communautaire - CSSS de l'Énergie
Marie-Josée Tremblay	directrice de la qualité, des relations avec les partenaires et la communauté ainsi que de la santé publique - CSSS de l'Énergie
Karine Lampron	co-directrice à la direction de l'enseignement, de la recherche et des pratiques professionnelles - CSSS de l'Énergie
Gilles Lafrenière	commissaire à l'Économie sociale et au Développement rural – CLD de Shawinigan
Réjean Veillette	coordonnateur – CDC du Centre-de-la-Mauricie
Denis Bourque	titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire – Université du Québec en Outaouais
René Lachapelle	professionnel de recherche – Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire – Université du Québec en Outaouais

Néanmoins, l'analyse que présente le rapport demeure sous l'entière responsabilité des chercheurs de la CRCOC. Les discussions en comité de pilotage ont permis de vérifier les informations présentées dans le rapport soulevé des questionnements qui ont permis d'enrichir l'analyse.

Message de Martine Rioux

En 2004, le gouvernement a renforcé le rôle des établissements de santé, leur confiant une responsabilité populationnelle. Sachant que les inégalités de santé sur un territoire sont étroitement liées aux conditions socioéconomiques et aux milieux sociaux et environnementaux; l'amélioration de la qualité de vie s'impose afin de donner à tous des opportunités d'épanouissement.

Sur le territoire du CSSS de l'Énergie, le développement des communautés a été retenu comme l'un des éléments les plus porteurs et structurants pour agir sur ces réalités. C'est ainsi que le CSSS de l'Énergie s'est doté d'une programmation de recherche, d'un Cadre conceptuel et d'un Modèle de la stratégie de soutien au développement des communautés. L'un prenant assises sur les autres, ces documents de référence viennent encadrer, guider et stimuler les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être en développement des communautés, tant auprès de nos professionnels qu'auprès de nos partenaires.

Le CSSS de l'Énergie s'est investi dans les réseaux de concertation et de mobilisation. Cette stratégie s'est actualisée pour identifier et soutenir les convergences et les cohérences de nos choix et des actions territoriales. Parfois initiateur, parfois partenaire, parfois collaborateur, le CSSS de l'Énergie a souhaité intégrer aux orientations et aux plans d'action concertés les préoccupations pour la santé, l'ouverture aux populations plus vulnérables et l'emprise locale des décisions et des investissements. La mixité des leaderships qui s'enracine nous a toujours semblée une force et une particularité territoriale à documenter.

Notre expertise au regard des processus et des actions intégrées se consolide et nous avons un sentiment de fierté envers ce que nous avons développé sur notre territoire en matière de participation des partenaires et de citoyens. Sous le chapeau du développement des communautés, et plus récemment du COMPLICE, nos choix d'engagement et d'investissement, notamment par le biais de nos professionnels, ont apporté une couleur d'intersectorialité et d'intégration des visions.

Étroitement liée à la programmation de recherche en développement des communautés, la démarche portée par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire vient étayer cette dimension intersectorielle. Elle nous laisse voir aussi la fragilité engendrée dans la mouvance des gouvernances et des participations. Bien humblement, cette monographie reflète également nos espoirs de la continuité de ces avancées sur notre territoire.

Espérant que cette lecture inspirera d'autres territoires et organisations à investir ce domaine du développement intégré et guidera les convergences partenariales dans la volonté de mobilisation et d'intégration des participations citoyennes à travers les institutions, publiques ou communautaires.

À Denis Bourque et à René Lachapelle qui, par leurs recherches et leur écrit, laissent un legs précieux à Shawinigan et au CSSS de l'Énergie pour façonner l'avenir à la hauteur de nos aspirations; nous vous transmettons nos plus sincères remerciements et toute notre appréciation d'excellence pour le travail réalisé avec nous.

Martine Rioux, directrice générale
CSSS de l'Énergie

Cette monographie a été produite par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) dans le cadre du partenariat avec le CSSS de l'Énergie. Les travaux ont été menés avec le soutien d'un comité de pilotage formé de représentants du CSSS et d'acteurs collectifs de Shawinigan. Toutefois, il ne s'agit pas d'une monographie autorisée. Seuls les auteurs peuvent être tenus responsables des propos tenus dans ce texte.

Cette monographie sur le développement territorial intégré s'inscrit dans une série d'études visant à établir un portrait des pratiques de développement des communautés dans diverses régions du Québec afin d'identifier des contraintes et des facteurs favorables auxquels sont confrontées ces pratiques.

La CRCOC tient à remercier pour leurs précieuses contributions les divers intervenantes et intervenants collectifs de Shawinigan qui nous ont accordé des entrevues, fourni de la documentation sur leurs démarches et accueilli lors de leurs activités. Nous avons aussi bénéficié de la collaboration de personnes qui, à un moment ou un autre, ont été associées à cette démarche et qui nous ont fourni des informations complémentaires ou aidé à établir le contact avec celles et ceux qui font le développement sur le terrain. Un merci particulier à Lucie Carrier qui a fait une révision du manuscrit.

Les citations tirées des entrevues sont indiquées par la lettre « E » entre parenthèses sans autre précision de façon à préserver la confidentialité des sources. La monographie s'appuie aussi sur une analyse documentaire complétée et enrichie par des échanges et des informations provenant directement de celles et ceux qui font le développement territorial à Shawinigan.

SOMMAIRE

L'agglomération shawiniganaise s'est d'abord constituée autour du projet de harnachement des chutes sur la rivière Saint-Maurice. La Shawinigan Water and Power (SWP) a joué un rôle déterminant dans la fondation et l'organisation de la ville de même que dans le développement, localement et à l'échelle du Québec, d'une solide base industrielle de seconde génération. Durant toute la première moitié du 20^e siècle, l'énergie électrique a été la source de la prospérité dont a bénéficié Shawinigan et sa population ouvrière dont les conditions de rémunération ont été parmi les meilleures au Canada. La croissance de la ville et de son activité industrielle n'a pas fléchi jusqu'au tournant des années 1960.

Les changements de la structure de production de l'énergie électrique, notamment l'acquisition de SWP par Hydro-Québec, de même que l'avènement de nouvelles technologies ont entraîné une succession de fermetures de grandes entreprises installées à Shawinigan. La désindustrialisation de l'agglomération s'est poursuivie jusqu'en 2014 alors que la compagnie Résolu a fermé son usine Laurentide dans le secteur de Grand-Mère. La perte de milliers d'emplois bien rémunérés et son impact sur l'activité économique locale, la migration de la génération en âge de travailler et d'élever une famille de même que la culture "de la boîte à lunch" héritée de l'ère industrielle, ont entraîné la ville dans une spirale de décroissance. Les élus ont eu à gérer non seulement la perte de revenus importants pour la municipalité, mais aussi une ère de morosité. Les quartiers ouvriers où sont concentrés les logements locatifs, se sont appauvris et dévitalisés. Leur population qui représente un peu plus du cinquième de celle de la ville, connaît les plus faibles taux d'emploi et les indices les plus élevés de défavorisation. En 2002, Shawinigan a été constituée par décret en ville ayant le statut de MRC englobant les municipalités de Shawinigan, Grand-Mère, Shawinigan-Sud, Lac-à-la-Tortue, Saint-Georges-de-Champlain, Saint-Jean-des-Piles et Saint-Gérard-des-Laurentides. Sa population avait alors connu une chute de 44 % depuis 1960.

L'agglomération shawiniganaise fait partie des collectivités québécoises qui ont profité de l'industrialisation, puis souffert de l'une ou l'autre des périodes de désindustrialisation que le Québec a connues. Le Sud-Ouest de Montréal, Beauharnois-Salaberry, Sorel-Tracy et d'autres sont aussi des agglomérations affectées à diverses époques par un déclin manufacturier. On trouve encore sur ces territoires les marques de l'appauvrissement qui s'en est suivi. L'intérêt de la recherche est de mettre en évidence que Shawinigan a élaboré un ensemble de stratégies pour répondre aux problématiques engendrées par la désindustrialisation et un mode original de relance de son développement.

La ville affiche en effet une étonnante vitalité au niveau de sa capacité de mobilisation et d'action locale concertée. Trois instances majeures de concertation sont notamment responsables des grandes stratégies déployées pour redonner du lustre à Shawinigan : le

Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan, le Comité territorial de développement social et le Conseil d'orientation et de mobilisation des partenaires locaux pour l'intervention des communautés de l'Énergie (COMPLICE). Chacune de ces instances est porteuse d'une grande stratégie : la diversification de l'économie par l'entrepreneuriat, le développement social par la revitalisation des communautés et l'intégration des stratégies dans un projet axé sur les jeunes.

Le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan est un comité de la municipalité créé en 2008, au moment de la fermeture de la Belgo. Cette entreprise qui avait été l'une des premières à s'installer à Shawinigan, a fermé ses portes pratiquement sans préavis ajoutant un impact symbolique à la spirale des fermetures. Rio Tinto Alcan avait alors approché la municipalité en vue de préparer la fermeture de son usine de cuves Söderberg et un groupe de travail avait déjà identifié une stratégie de diversification industrielle axée sur le développement de PME dans des créneaux où existait déjà une expertise locale. Au même moment, la Commission scolaire constatait que les jeunes arrivaient à l'école avec de sérieuses difficultés et que la décroissance de la population la plaçait devant une impasse. Elle fait le choix de susciter une Communauté entrepreneuriale dont le but est de stimuler l'estime de soi et le goût d'entreprendre chez les jeunes. Du côté de l'économie sociale, on explorait la création d'un centre de développement de l'entrepreneuriat qui s'est concrétisé en 2011 en donnant une nouvelle vie à l'usine désaffectée de la Wabasso. La convergence de ces efforts constitue la stratégie de diversification économique par l'entrepreneuriat.

Le Comité territorial de développement social s'est mis en place d'abord pour élaborer la *Politique de développement social de la Ville de Shawinigan* et ses partenaires ainsi que le plan d'action permettant de la concrétiser. Parmi les initiatives structurantes sur la plan du développement des communautés, il faut souligner les services de dépannage grâce à la contribution pionnière du Centre Roland-Bertrand, l'initiative "Passeport pour ma réussite" soutenue par Rio Tinto Alcan et mise en œuvre par le Carrefour jeunesse emploi et la démarche de Revitalisation de quartier Saint-Marc – Christ-Roi. Neuf initiatives qui s'inscrivaient dans le plan d'action élaboré par le Comité territorial de développement social, ont bénéficié du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) dans le cadre du *Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale* (PARSIS). Ces projets novateurs s'ajoutent à la démarche du CSSS dans le cadre de "Ma communauté clé en main" et à ses équipes de quartier comme contribution à la revitalisation des quartiers. La concertation locale a fait en sorte que Shawinigan puisse aller chercher 750 000 \$ du PARSIS pour ces projets.

Le COMPLICE réunit des partenaires de niveau stratégique pour « soutenir, conjointement et solidairement, l'accroissement de l'implication et de la participation de la communauté et des acteurs locaux dans les décisions qui les concernent, dans l'identification des

orientations prioritaires et dans la mise en œuvre d'actions intégrées» (COMPLICE, 2014 : 2). Initiative de la direction du CSSS portée conjointement avec la Ville, le Conseil réunit essentiellement des dirigeantes et dirigeants de la Ville, de la Commission scolaire, du CLD, du Collège, de la Sûreté du Québec, de la CDC, de la SADC, du CLE et du CSSS de l'Énergie. Ces personnes ont convenu de se donner un plan d'action intégrateur intitulé "COMPLICE avec notre communauté pour les jeunes". Au moment de conclure la collecte de données pour cette recherche, des comités de travail réunissaient près de 90 partenaires engagés à développer des plans d'action autour des 7 cibles retenues en priorité pour concrétiser cette visée.

Chacune des trois grandes stratégies shawiniganaise est en mesure d'afficher des résultats. La courbe des emplois industriels n'a pas encore inversé la tendance à la baisse, mais les PME locales présentent un profil dynamique et les investissements pour stimuler l'entrepreneuriat commencent à porter fruit : la volonté d'entreprendre chez les jeunes a fait un progrès significatif et le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins Shawinigan occupe maintenant deux étages d'un bâtiment industriel réaménagé qui devient un symbole de la relance. La formation en démarrage d'entreprise de la Commission scolaire et l'incubation de projets en émergence occupent le rez-de-chaussée tandis que le Digihub où le Collège Shawinigan assure la formation, développe à l'étage des projets d'imagerie numérique.

La conjugaison des efforts du CSSS en développement des communautés et des organismes communautaires regroupés à la CDC du Centre-de-la-Mauricie, n'a pas encore transformé les quartiers dévitalisés, mais une foule de projets assurent des interventions de proximité pour les populations en besoin et constituent des occasions de développement des capacités des populations des quartiers dévitalisés. Le nombre d'instances de concertation favorise une meilleure articulation de ces interventions. L'inclusion des populations appauvries demeure cependant une mission à laquelle il est difficile d'intéresser les acteurs économiques. C'est dans ce contexte que le COMPLICE prend toute son importance : ce Conseil met en place les conditions d'intégration des stratégies de diversification économique et de développement des communautés.

La marque distinctive de la démarche de Shawinigan c'est certainement le leadership intégré des divers acteurs et le leadership intégrateur du maire de la Ville. Il y a sans doute à Shawinigan des opposants politiques qui ne partagent pas les choix du maire et de son conseil, mais les informateurs que nous avons rencontrés, ont été unanimes à reconnaître que le maire est un acteur inspirant et qu'il porte une vision du développement qui suscite la mobilisation. Il est présent au Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan, à la Commission sur la sécurité publique de la Ville et au comité de coordination de COMPLICE. Il est aussi le porte-parole de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan. Sa participation aussi bien aux organismes porteurs des stratégies de

développement économique et qu'aux instances porteuses du développement des communautés lui permet de faire le pont et d'ouvrir des perspectives d'intégration des efforts de développement. Ses efforts sont appuyés par les instances locales de développement économique et complétés par l'engagement des directions locales des grands réseaux institutionnels.

Un élément intéressant pour l'intégration des stratégies de développement à Shawinigan est le niveau d'adhésion de la population. Par la nature même de leurs activités, les instances de concertation ne sont pas des lieux propices à une participation citoyenne large. On y retrouve essentiellement des dirigeants et des gens actifs dans les organismes de la société civile. Toutefois le nombre d'organismes communautaires et de bénévoles qu'ils recrutent dans le milieu, est l'indice d'une base consistante de participation citoyenne. Les grandes mobilisations autour de la Coupe Memorial et de la finale des Jeux du Québec en 2012, mais surtout la réélection du maire à l'automne 2013 et la réponse populaire en termes de participation à la manifestation lors de la fermeture de l'usine Laurentide en 2014 sont des indications que ce qui est en cours de réalisation à Shawinigan suscite l'appui de la population. Les travaux du CSSS de l'Énergie dans sa programmation de recherche en développement des communautés et sa stratégie « Ma communauté clé en main » soutiennent les efforts des partenaires pour développer la participation des populations, particulièrement celles des quartiers dévitalisés.

Au terme de la recherche, est-il possible de considérer le système local d'action shawiniganais comme une démarche de développement territorial intégré (DTI)? Quatre caractéristiques nous semblent nécessaires pour qu'une démarche puisse se qualifier ainsi : la territorialisation du développement, la structuration d'un système local d'action concertée, la démonstration de résultats en termes de capacité d'action locale et la participation des populations exclues. En alliant une stratégie de diversification économique qui répond à la désindustrialisation, et une stratégie de développement des communautés pour affronter l'appauvrissement dans un plan d'action concret de changement à long terme, les leaders engagent effectivement Shawinigan dans une démarche de DTI. Les instances qu'ils se sont données pour organiser leurs interventions, sont en mesure d'afficher des résultats concrets aussi bien en termes de création d'entreprises enracinées localement que d'initiatives qui rendent possible la participation de la population dans la réponse aux problématiques qu'elle rencontre.

La démarche de Shawinigan représente une réalisation en termes d'innovation sociale et de transversalité dans la gouvernance des réseaux qui forment le système local d'action. Elle s'inscrit dans un ensemble de « nouvelles stratégies territoriales » qui se développent en réponse au déclin de « l'ancien noyau industriel » (Van Dyck et Van den Broeck, 2013). La capacité de concertation shawiniganaise permet aux acteurs des divers réseaux locaux de partager des informations stratégiques au profit d'une visée qui les rallie, et d'établir des

rapports de confiance dans lesquels ils font l'apprentissage de stratégies innovantes pour répondre à des problématiques complexes sur lesquelles ils n'ont pas prise s'ils interviennent chacun pour soi. Ils produisent ainsi de la cohérence et de la transversalité (Lévesque, 2014). Depuis les élections municipales de 2009, de « nouveaux modèles organisationnels » ont permis l'émergence d'une capacité de mobilisation collective et de processus d'*empowerment* qui rendent possible un processus lent et complexe de changement de la culture ouvrière locale en culture entrepreneuriale. La Ville entreprend une démarche de révision de son plan d'aménagement du territoire et souhaite prendre en compte le défi considérable du développement durable.

La transformation en cours du modèle québécois constitue une limite importante pour Shawinigan. Son système local d'innovation sociale a besoin de s'articuler avec des politiques nationales pour être en mesure d'avoir un impact structurel sur le développement local. C'est le cas notamment dans la lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale où les politiques de souveraineté alimentaire, d'habitation et de sécurité du revenu conditionnent la portée des efforts locaux. C'est pourquoi la perte de ressources et de centres de décision locaux est un facteur d'inquiétude pour les acteurs locaux shawiniganais.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES CARTES, TABLEAUX ET FIGURES	p. xv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	p. xvi
INTRODUCTION	p. 1
1. SHAWINIGAN : UN ÉTAT DES LIEUX	p. 5
1.1. Le développement industriel de Shawinigan	p. 6
1.1.1. La prospérité industrielle de l'agglomération shawiniganaise (1899 – 1960)	p. 6
1.1.2. La crise et la décroissance de la grande industrie (1960 – 2014)	p.11
1.2. Le profil socioéconomique de Shawinigan	p.16
1.3. La vie communautaire à Shawinigan	p.20
1.3.1. L'action locale concertée	p.21
1.3.2. Trois instances majeures d'action concertée	p.23
1.4. Shawinigan au plan politique	p.28
2. L'ENTREPRENEURIAT COMME STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE	p.31
2.1. Un impératif de diversification économique	p.31
2.2. Formation et soutien des entrepreneurs : une stratégie de diversification économique axée sur l'entrepreneuriat local	p.36
2.2.1. La Communauté entrepreneuriale	p.36
2.2.2. Le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins Shawinigan	p.38
2.2.3. Le développement du goût d'entreprendre	p.43
2.3. La problématique de la main-d'œuvre et de l'emploi	p.44
2.4. Le développement d'une mentalité entrepreneuriale	p.46
2.5. L'intrapreneuriat institutionnel	p.47
3. LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS COMME STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL	p.51
3.1. La portée sociale de la dynamique industrielle de Shawinigan	p.51
3.1.1. Les séquelles sociales des fermetures	p.51
3.1.2. Une collectivité qui attire les populations démunies ?	p.52
3.1.3. Revitaliser les quartiers défavorisés	p.54
3.2. L'action communautaire	p.61

3.3. Le CSSS de l'Énergie et le développement des communautés	p.65
3.4. Les rapports du communautaire avec les autres acteurs sociaux	p.66
3.5. Les effets de la conjoncture sur les programmes sociaux	p.69
4. UN LEADERSHIP INTÉGRATEUR	p.71
4.1. Retourner une situation en ralliant les forces	p.71
4.2. Le rôle des élus et le leadership du maire	p.71
4.3. Le développement du leadership communautaire et citoyen	p.73
4.4. Le leadership institutionnel	p.75
4.5. Le travail de liaison	p.77
4.6. Des coopérations qui ne vont pas de soi	p.80
4.7. COMPLICE	p.81
5. L'APPROCHE INNOVANTE DU SYSTÈME LOCAL D'ACTION DE SHAWINIGAN	p.87
5.1. Une stratégie de diversification économique qui répond à la désindustrialisation	p.87
5.2. Une stratégie de développement des communautés pour affronter l'appauvrissement	p.90
5.3. Un leadership intégrateur	p.93
5.3.1. De la liaison à la coordination	p.93
5.3.2. COMPLICE : un pas vers l'intégration territoriale des stratégies	p.94
5.3.3. La force des choix stratégiques que la population appuie	p.94
5.4. Une démarche de développement territorial intégré	p.95
CONCLUSION	p.97
BIBLIOGRAPHIE DES DOCUMENTS CONSULTÉS	p.101
BIBLIOGRAPHIE DES OUVRAGES CONSULTÉS	p.103
ANNEXE 1 – SCHÉMA DU PLAN D'ACTION DE "COMPLICE AVEC NOTRE COMMUNAUTÉ POUR NOS JEUNES"	p.107

TABLE DES CARTES, DES TABLEAUX ET FIGURES

Carte 1 – Territoire de la Ville de Shawinigan	p. 5
Carte 2 – Le territoire desservi par Shawinigan Water and Power vers 1960	p.10
Carte 3 – Caractérisation des communautés	p.17
Tableau 1 – Participations aux instances de concertation (23 instances) en 2013	p.21
Tableau 2 – Organismes leaders des concertations (plus de 5 participations)	p.22
Figure 1 – Schéma de présentation de COMPLICE	p.80

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ADR	Agent de développement rural
AEC	Attestation d'études collégiales
ASSS-MCQ	Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie – Centre-du-Québec
ATI	Approche territoriale intégrée
C3E	Centre d'excellence en efficacité énergétique
CAB	Centre d'action bénévole
CCTT	Centre collégial de transfert technologique
CDC	Corporation de développement communautaire
CDDES	Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan
CIL	Canadian Industries Limited
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS-MCQ	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CNETE	Centre national en électrotechnique et en technologies environnementales
COMPLICE	Conseil d'orientation et de mobilisation des partenaires locaux pour l'intervention des communautés de l'Énergie
COMSEP	Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire
CRD	Conseil régional de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRSM	Centre régional de santé mentale
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CTCC	Confédération des travailleurs catholiques du Canada

DEC	Développement économique Canada
DPJ	Direction de la protection de la jeunesse
DTI	Développement territorial intégré
FLAC	Fondation Lucie-et-André-Chagnon
FQIS	Fonds québécois d'initiatives sociales
HAP	Hydrocarbures aromatiques polycycliques
LTÉ	Laboratoire des technologies de l'énergie
LTÉE	Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies (créé en 1987 devient LTÉ en 2002)
MADA	Municipalité amie des aînés
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MCQ	Mauricie – Centre-du-Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OC	Organisatrice communautaire en CSSS
PAGSIS	Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale
PARSIS	Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale
PME	Petites et moyennes entreprises
PSOC	Programme de soutien aux organismes communautaires (du MSSS)
RQRI	Réseau québécois de revitalisation intégrée
RTA	Rio Tinto Alcan
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonomie et aux initiatives sociales (du MESS)
SADC	Société d'aide au développement de la collectivité
SDS	Société de développement de Shawinigan

SIAA Stratégie d'intervention Agir Autrement
SWP Shawinigan Water and Power

INTRODUCTION

L'agglomération de Shawinigan est née au tournant des années 1900, au début de la seconde industrialisation du Québec. Le projet de harnachement des chutes pour produire de l'hydroélectricité s'est concrétisé au moment où des entreprises industrielles énergivores sont venues s'installer à proximité afin de réduire les besoins de transport de l'électricité qui engendrait alors des coûts prohibitifs. L'ensemble industriel a largement reposé sur l'accès à l'énergie pour la réduction de l'aluminium et l'industrie électrochimique. La Shawinigan Water and Power (SWP) a littéralement établi le modèle de développement de Shawinigan non seulement sur le plan industriel, mais aussi en termes d'urbanisation.

Un démarche de développement territorial intégré?

La prospérité shawiniganaise a cependant été affectée par les progrès dans le transport de l'électricité réalisés par la SWP dès avant les années 1960. La nationalisation de l'électricité par Québec (1963) a simplement accéléré le mouvement en ajoutant au réseau de la SWP qui couvrait déjà tout le sud du Québec, l'électricité produite dans les bassins de Manicouagan-Outardes, de Churchill Falls (Terre-Neuve) et de la Baie James. Déjà la base industrielle de Shawinigan avait vieilli et le passage de l'électrochimie à la pétrochimie a aussi contribué au mouvement de fermetures d'entreprises. L'agglomération a hérité de friches industrielles fortement contaminées alors que les grandes entreprises choisissaient de s'installer selon les normes et les marges de sécurité modernes. Shawinigan a aussi été touchée par la désindustrialisation du Québec, accélérée par la mondialisation et la volonté de plusieurs secteurs industriels de profiter de la faible rémunération accordée aux travailleuses et travailleurs dans les pays en développement. Bref la seconde moitié du 20^e siècle et la fin de la croissance des Trente glorieuses qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, ont entraîné une transformation radicale de la base industrielle. Cette désindustrialisation s'est poursuivie jusqu'à la fermeture sauvage de la Belgo en 2007, une entreprise de la toute première époque de Shawinigan, et le départ de l'Alcan en 2014.

La décroissance industrielle a entraîné l'exode d'une partie significative de la génération en âge de travailler et de fonder une famille. La sévère baisse démographique qui s'en est suivie, a provoqué une chute des loyers locatifs concentrés dans les quartiers ouvriers. Les infrastructures municipales ont aussi souffert de la baisse de l'activité : on considérait n'avoir plus les moyens de maintenir le standing d'une ville pourtant développée selon un plan d'aménagement ultramoderne au début des années 1900. Les entreprises barricadées et les logements moins entretenus du fait de la chute des loyers ont affecté l'image de la ville. Des problèmes de développement social sont apparus, notamment en termes d'inégalités sociales entre les quartiers ouvriers et les quartiers de banlieue.

C'est sur cet horizon de pertes industrielles et de dévitalisation des quartiers ouvriers qu'il faut inscrire la démarche de diversification de l'économie de Shawinigan sur la base de petites et moyennes entreprises développées en soutenant l'entrepreneuriat local et les efforts déployés pour stimuler le développement social en concertant les acteurs locaux. Les huit dernières années ont marqué un important changement de mentalité des Shawiniganais. Ce dynamisme d'une agglomération industrielle qui lutte pour sortir d'une grave crise de développement indique que sont à l'œuvre dans cette ville MRC des facteurs qui pourraient éclairer des situations semblables dans plusieurs agglomérations petites et moyennes frappées par la désindustrialisation. C'est ce qui a attiré l'attention de l'équipe de recherche sur les *Pratiques et métiers du développement territorial intégré*. Nous avons voulu mieux comprendre le dynamisme dont fait preuve Shawinigan. Les stratégies choisies par cette agglomération de moyenne taille ouvrent-elles de nouvelles perspectives sur le développement territorial? Y a-t-il dans le système local d'action shawiniganais une intégration du développement économique et du développement social?

Le développement des communautés comme stratégie de santé globale

Le Plan stratégique du CSSS de l'Énergie identifie comme enjeu la « précarité des conditions socio-économiques et l'effritement du tissu social » et retient comme orientation d'« agir en concertation sur les déterminants sociaux de la santé et du bien-être » (CSSS de l'Énergie, 2014a). Le CSSS s'est doté d'un cadre de référence en développement des communautés (CSSS de l'Énergie, 2015a) et d'une stratégie de soutien au développement des communautés (CSSS de l'Énergie, 2015b). Il souhaite aussi développer la recherche pour occuper une position d'excellence dans ce domaine (CSSS de l'Énergie, 2014b; 2015c). Le projet de recherche a été reçu comme une proposition intéressante et il fut convenu d'en faire un projet partenarial.

En juin 2014, le CSSS de l'Énergie et la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire ont donc signé un contrat précisant les axes de la recherche : le fonctionnement du système local d'action concertée et de ses principales composantes, les retombées et les impacts de ces pratiques sur le territoire et les acteurs et les rôles, fonctions et compétences des différents types de professionnels ou d'agents de développement impliqués dans les pratiques étudiées. Les attentes des partenaires sont que la recherche permette de mieux comprendre les pratiques de développement à Shawinigan qui se construisent à l'interface des politiques et des institutions publiques d'une part, et de la mobilisation des acteurs sociaux d'autre part.

Méthodologie de recherche

La démarche de recherche est qualitative et inductive. En nous appuyant sur la théorie de la structuration (Giddens, 1984), nous abordons les pratiques des acteurs telles qu'elles se déploient dans l'activité quotidienne et se traduisent dans leurs discours. Les méthodes de recherche mettent à contribution la conscience pratique et le savoir discursif des acteurs

qui y sont engagés (Mayer & Ouellet, 1991). C'est pourquoi est privilégiée la collecte d'informations au moyen d'entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs-clés de Shawinigan. Au cours de l'automne 2014, nous avons réalisé 23 entrevues semi-dirigées, enregistrées et intégralement transcrites. Les discours recueillis en entrevue manifestent l'intelligence pratique des acteurs qui s'inscrivent dans des structures sociales contextualisant leurs pratiques, structures que ces pratiques contribuent en retour à produire et reproduire. La méthodologie de théorisation enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012) nous permet de répondre à la fois aux attentes des intervenantes et intervenants du comité de pilotage de reconnaître leurs pratiques dans les résultats recherchés et aux exigences de la recherche universitaire pour «expliquer les comportements des acteurs en les reliant à leurs interprétations et à leur contexte au sein d'une proposition théorique» (Labelle *et al.*, 2012 : 65). Cette démarche inductive a eu recours à des méthodes de «comparaison constante» pour atteindre ses fins. Afin d'y parvenir, toutes les informations recueillies – documents produits par les organismes partenaires, observations participantes et entrevues transcrites – ont été traitées par codage au moyen du logiciel N'Vivo 9 de façon à rendre le plus fidèlement possible le discours de nos informateurs sur les divers sujets abordés dans le rapport.

La recherche a aussi comporté la collecte et l'analyse d'une abondante documentation sur les différentes dimensions de l'expérience shawiniganaise. La bibliographie indique une partie des sources utilisées. Lorsque nous avons eu recours à des informations disponibles en ligne, nous avons indiqué la source directement dans le texte.

Enfin, il a été possible de participer à cinq rencontres du comité de coordination de COMPLICE et à deux réunions de travail à la CDC du Centre-de-la-Mauricie. Ces occasions d'observation participante ont fourni de précieuses indications pour mieux comprendre les documents auxquels nous avons eu accès, et aussi le point de vue des leaders de COMPLICE.

Il faut aussi ajouter les échanges avec le comité de pilotage lors d'une première rencontre en juin 2014 afin de prendre contact avec le milieu, identifier les préoccupations des partenaires et convenir de la grille d'entrevue et de la liste des informatrices et informateurs à contacter. Une seconde rencontre en octobre, peu avant la fin des entrevues, a été l'occasion de soumettre un rapport d'étape sur l'état d'avancement de la collecte des données et présenter quelques constats à vérifier dans la démarche d'analyse. Une troisième rencontre en mars 2015 a été consacrée à vérifier la pertinence de l'analyse des chercheurs (Padgett, 1998).

Plan du rapport de recherche

La monographie comporte cinq chapitres qui présentent dans l'ordre un état des lieux, la problématique économique et sociale de la ville; la stratégie de diversification économique par le développement de l'entrepreneuriat; le développement des communautés; la

dynamique du leadership à Shawinigan qui permet une jonction entre la stratégie économique et la stratégie sociale dans le cadre de COMPLICE; et finalement un chapitre d'analyse transversale des résultats de la recherche.

Le premier chapitre qui présente un état des lieux comporte une large section qui brosse l'histoire industrielle de la ville. Cela constitue une donnée essentielle pour mettre en évidence la nature et la portée de la crise industrielle. À défaut de bien comprendre ce qui s'est passé au cours de chaque moitié du 20^e siècle, il est difficile de bien situer la nature et l'ampleur des efforts actuels de développement économique. C'est sur ce panorama historique qui permet de bien le comprendre, que le chapitre propose ensuite un profil socioéconomique de Shawinigan. Le chapitre se poursuit par un portrait de la vie communautaire et une analyse des instances d'action concertée qui occupent une place majeure à Shawinigan. Le chapitre se clôt sur un aperçu de l'histoire politique de la municipalité.

Le second chapitre est consacré à la stratégie de diversification de l'économie axée sur le développement d'un entrepreneuriat local. Le projet sous-jacent est de remplacer une mentalité ouvrière « de la boîte à lunch » par une mentalité entrepreneuriale. Si le changement visé constitue un défi, la mise en œuvre de la stratégie de diversification économique affiche des résultats en termes de création ou de développement de PME, mais aussi d'évolution de la volonté d'entreprendre.

Le troisième chapitre présente un diagnostic social caractérisé par les séquelles sociales des fermetures d'entreprises. Il propose une discussion sur une préoccupation locale à l'effet que la qualité de l'action et des services communautaires de même que le faible coût des loyers seraient des facteurs d'attraction de populations démunies à Shawinigan avec les coûts sociaux et économiques qui en découlent. Les démarches de revitalisation, l'action communautaire et les alliances avec des établissements institutionnels comme le CSSS de l'Énergie et la Commission scolaire constituent une stratégie de développement des communautés complémentaire à la relance industrielle.

Le quatrième chapitre fait l'hypothèse qu'un leadership intégrateur permet de répondre aux problématiques locales en favorisant le ralliement des forces et le développement d'un leadership collectif. Si la coopération entre les acteurs locaux ne va pas de soi compte tenu de la diversité de leurs intérêts, il faut reconnaître que des ponts sont établis. COMPLICE constitue à cet égard une expérience innovatrice au potentiel structurant.

Enfin le chapitre de conclusion propose des réflexions transversales aux diverses dimensions présentées de la dynamique communautaire shawiniganaise.

1. SHAWINIGAN : UN ÉTAT DES LIEUX

La ville de Shawinigan (49 752 h en 2013) est devenue le 1^{er} janvier 2002 une ville ayant le statut de MRC en englobant les municipalités de Shawinigan (17 735 h en 2001), Grand-Mère (13 179 h en 2001), Shawinigan-Sud (11 544 h en 2001), Lac-à-la-Tortue (3 039 h en 2001), Saint-Georges-de-Champlain (3 854 h en 2001), Saint-Jean-des-Piles (713 h en 2001) et Saint-Gérard-des-Laurentides (2 176 h en 2001). Au moment de la fusion des municipalités, Shawinigan qui comptait une population de 31 824 h en 1960, avait perdu 44 % de sa population, une décroissance largement attribuable à la crise de l'industrie qui a marqué les 50 dernières années.

L'agglomération shawiniganaise est relativement jeune puisqu'elle est née le 18 avril 1901 alors que le gouvernement du Québec constituait la « municipalité du village de Shawinigan



Falls » qui est rapidement devenue la Ville de Shawinigan Falls le 26 mars 1902. Cette croissance rapide s'est faite à la faveur de l'établissement sur le territoire de la Shawinigan Water and Power Company en 1899. Le plan directeur de la ville, établi la même année à la demande de la Shawinigan Water and Power Company par la firme montréalaise T. Pringle and Son, est encore bien visible avec les rues dans l'axe est-ouest et les avenues dans l'axe nord-sud. Son itinéraire de développement a été profondément conditionné par l'histoire industrielle du Québec. Après une croissance démographique rapide jusqu'au milieu des années 1960, elle est frappée par une vague de

(Source: http://www.shawinigan.ca/Ville/cartes_35.htmlhttp://www.shawinigan.ca/Ville/cartes_35.html)

désindustrialisation à partir du moment où la Shawinigan Water and Power (SWP) est nationalisée et l'énergie hydroélectrique devient accessible à prix unique à l'échelle de tout le Québec.

1.1. Le développement industriel de Shawinigan

Shawinigan est une ville créée au moment de la seconde industrialisation du Québec, à la fin du 19^e siècle. Son essor correspond à celui de l'énergie électrique que le potentiel hydraulique du Saint-Maurice permettait d'offrir à relativement faible coût. « Shawinigan Falls tient son existence de la volonté d'entrepreneurs d'aménager à proximité de leurs installations industrielles une ville fonctionnelle, répondant aux exigences de l'industrie moderne et pouvant fournir un cadre de vie satisfaisant, même agréable, tant pour les dirigeants d'entreprises que pour les travailleurs. » (Brouillette, 1990 : 205). Cet essor s'est brisé sur la fin de la grande période de croissance qui a suivi la Seconde guerre mondiale (les trente glorieuses) et du compromis fordiste au niveau des relations de travail. L'essor de la pétrochimie aux dépens de l'électrochimie tout comme la nationalisation de l'électricité ont durement frappé l'agglomération dès les années 1960. Les pertes industrielles ont entraîné la décroissance et l'appauvrissement de la population et créé les conditions d'émergence, au tournant des années 2000, d'une volonté d'une diversification économique pour la relance locale de l'emploi et de la croissance.

1.1.1. La prospérité industrielle de l'agglomération shawiniganaise (1899 - 1960)

La naissance de Shawinigan s'inscrit comme un événement marquant de la seconde génération de développement industriel du Québec au tournant du 20^e siècle : « Cette seconde phase de l'industrialisation est intimement liée à l'utilisation de l'électricité comme source d'énergie se substituant à la vapeur » (Houle, 2014 : 30). Les investissements importants pour le harnachement des chutes par SWP afin de produire de l'énergie hydraulique et de l'électricité se sont réalisés au moment où ils ont permis d'attirer des industries énergivores comme la Pittsburg Reduction Company (1898), « première à fabriquer de l'aluminium au Canada » (Lacoursière, 2001 : 27) qui allait devenir, en 1925, Aluminium Company of Canada Limited (Alcan), filiale canadienne de Aluminum Company of America (ALCOA); la Shawinigan Carbide Company (1901) à laquelle s'ajoute la Manganèse en 1903; la Belgo-Canadian Pulp and Paper (1902) qui allait produire du papier fin en plus de la pulpe à partir de 1904 (Ibid : 44); la St. Maurice Light and Power, une filiale de SWP pour desservir les localités de la région; la Shawinigan Cotton Company (1910), filiale conjointe de SWP et de Wabasso Cotton Company, le secteur de literie de la Dominion Textile. La compagnie SWP connut une telle croissance qu'elle dû construire une deuxième centrale dès 1910. Très rapidement, SWP élargit son marché de distribution à « un ensemble de petites villes industrielles », dont la première « à être desservie sera Sorel [...] à même de la ligne de transport vers Montréal » en 1903 (Bellavance, 1994 : 60), puis Thetford Mines, Black Lake et Asbestos en 1906 via sa filiale Continental Heat and Light

(Ibid : 63). De 1905 à 1920, les ventes totales d'électricité « auront doublé tous les trois ans » principalement pour approvisionner la grande industrie (Ibid : 69). Avec ses filiales, SWP contrôlait « un marché en pleine croissance, susceptible de fournir dans un avenir relativement proche, des revenus beaucoup plus considérables » (Ibid : 72).

À la faveur de la Grande guerre, la Shawinigan Water and Power Company crée la Shawinigan Electro Metals et la Carborandum Company of America ouvre une filiale, la Canadian Aloxite Company : « La première Guerre mondiale, et la demande qu'elle suscita en produits dérivés du carbure de calcium, allait même faire de Shawinigan l'un des principaux centres de l'industrie chimique canadienne » (Bellavance, 1994 : 49). La demande d'acétone pour la production d'explosifs « entraîna une hausse considérable de carbure de calcium » (Ibid : 219) à partir duquel on pouvait la synthétiser. SWP créa à cette fin en 1915 sa filiale Canadian Electro Products. Engagée dans l'industrie chimique, elle créa aussi American Electro Products, Canadian Electrode Company et Shawinigan Electro Metals. Ces filiales ont dû se reconvertir après la guerre, notamment en développant de nouveaux matériaux synthétiques en vinyle et résines thermoplastiques. « En 1927, les deux filiales de la chimie les plus importantes du groupe Shawinigan, Canada Carbide et Canadian Electro Products, fusionnèrent pour former les deux divisions d'une seule entreprise : Shawinigan Chemicals. » (Bellavance, 1994 : 221-222).

Dès le début des activités, les dirigeants ont choisi de développer non seulement des partenariats avec des industries grandes consommatrices d'énergie, mais aussi de créer des entreprises dont elle détenait la propriété, « de petites compagnies appelées à servir de support au développement de la ville de Shawinigan et de ses principales entreprises » (Bellavance, 1994 : 214) : Shawinigan Falls Hotel (1900), Shawinigan Falls Terminal Railway (1901), Shawinigan Falls Technical Institute (1911) et Shawinigan Arena (1919). Elle avait aussi un groupe de filiales « constitué de firmes engagées dans des activités diverses » non pour le développement de la ville, mais pour ses besoins d'ingénierie : St. Maurice Construction (1911), Shawinigan Engineering (1919) et Power Engineering (1925).

Les années 1920 marquent une nouvelle phase de développement qui fera de SWP « l'entreprise privée de production et de distribution d'électricité la plus importante au Canada » et l'entreprise « leader du secteur de l'électricité au Québec » (Bellavance, 1994 : 75), « en grande partie grâce à l'expertise exceptionnelle de son équipe d'ingénieurs » (Ibid : 84). La Shawinigan Water and Power emploie 335 personnes et opère 6 succursales de même qu'elle contrôle trois compagnies de distribution d'électricité dont celle qui dessert la ville de Québec. Elle approvisionne déjà une large part du territoire densément peuplé du Québec à l'exception de Montréal, fief de Montreal Light, Heat and Power. « Contrairement aux autres monopoles régionaux, le territoire de la SWP ne se trouva pas confiné dans une seule région. Voilà certes un élément fondamental permettant de

comprendre la place particulière de SWP au sein de l'industrie de l'électricité dans l'entre-deux-guerres » (Bellavance, 1994 : 131-132). De plus, « elle desservait une quantité considérable d'entreprises industrielles de toutes tailles et appartenant à tous les secteurs » (Ibid : 133). En 1928, SWP obtient par bail emphytéotique du gouvernement québécois la mise en valeur du potentiel hydraulique de l'ensemble du bassin de la Saint-Maurice. Pour le Québec, cela s'inscrivait dans la politique d'« une grande entreprise par grand cours d'eau » afin d'utiliser l'hydroélectricité comme moteur de développement économique (Bellavance, 1994).

En 1922, *L'Écho du St-Maurice*, dans son édition du 14 septembre annonce que la Belgo Paper Company « devient essentiellement une compagnie canadienne » et « aura nous dit-on son bureau principal à Montréal ». Elle fabrique en 1923, 300 tonnes de papier par jour. En 1928, Laurentide Paper s'installe à Grand-Mère.

La crise de 1929 va constituer un épisode difficile pour l'activité industrielle. Les prix de vente connaissent un certain fléchissement du fait des rabais que SWP doit consentir à ses clients. En effet, les papetières qui avaient connu une expansion importante et procuré à SWP une large part de ses ventes, connaissent de grandes difficultés et réclament une réduction des coûts de l'énergie. Mais dès 1932 la situation s'améliore et la production hydroélectrique reprend une courbe ascendante à la faveur des secteurs de l'aluminium (Alcan), de l'amiante et de la chimie. La Canadian Industries Limited (CIL) installe à Shawinigan une usine qui produit de la cellophane et du peroxyde d'hydrogène, puis de la soude caustique et du chlorure à compter de 1937. Alcan construit en 1941 une seconde usine d'électrolyse « beaucoup plus considérable » que celle qu'elle exploitait depuis le début de siècle (Bellavance, 1994 : 126). La Seconde guerre mondiale relance la demande d'électricité et de produits fournis par les grandes entreprises shawiniganaises et ouvre une autre période de prospérité industrielle : « La période allant de 1939 à 1950 peut être considérée comme celle de l'âge d'or de Shawinigan. [...] En 1940, la population ouvrière comprend environ 4 400 personnes. Trois ans plus tard, elle atteint 6 000 employés. » (Lacoursière, 2001 : 125). En fait, la Shawinigan Chemicals Limited qui fusionne en 1943 avec Union Carbide Corporation pour former la Canadian Resins and Chemicals of Shawinigan Falls, contribue largement à la production de guerre tout comme la CIL. La production d'aluminium « prend de l'importance » (Ibid) en contexte de guerre et l'Aluminium Company of Canada construit dans le quartier Christ-Roi une nouvelle usine qui porte ses effectifs à 2 500 hommes. La Belgo produit de la cellulose utilisée dans certains produits militaires et Dupont développe sa production.

SWP est un moteur industriel, mais aussi un acteur déterminant dans le développement du modèle d'occupation du territoire :

Acteur important dans le processus d'industrialisation et d'urbanisation de la Mauricie, Shawinigan Water and Power s'engagea fortement dans la vie des

diverses communautés. [...] Ses dirigeants – et dans une large mesure ceux des autres grandes entreprises régionales – s’identifièrent aux destinées des institutions et des communautés qu’ils avaient contribué à créer ou à développer. (Bellavance, 1994 : 49)

Au début de 1948, 50 ans après la création de la Shawinigan Water and Power, on inaugure à Shawinigan le nouvel hôtel de ville construit selon les plans des architectes Arthur



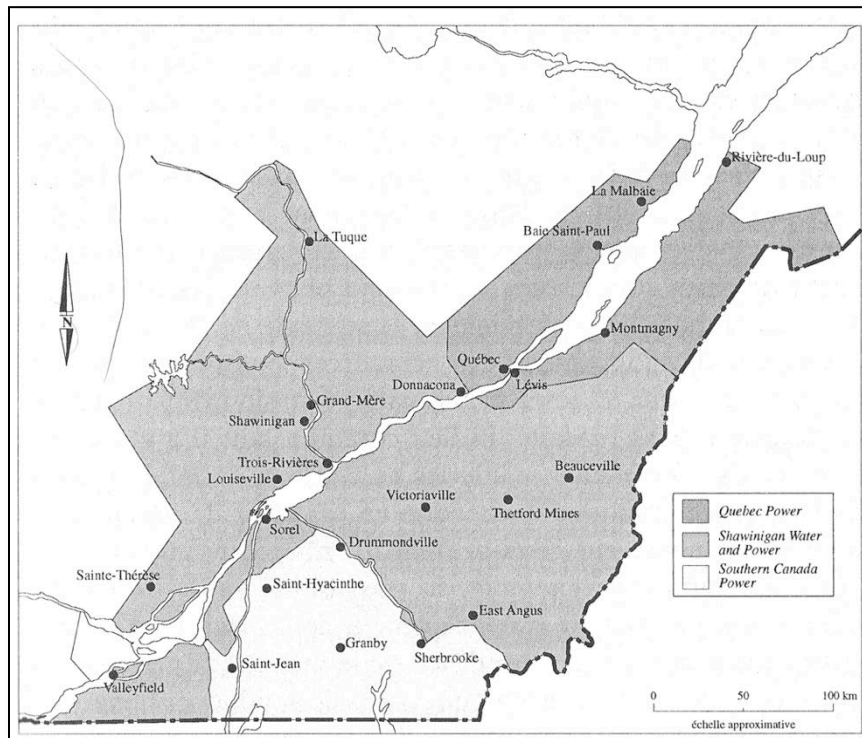
Lacoursière et Ernest Denoncourt. Il s’agit d’un immeuble Art déco en pierres de taille. La Shawinigan Water and Power y contribue en « fournissant des conseils et des services d’ingénieurs compétents » (le maire Bilodeau, cité par Lacoursière, 2001 : 131). La SWP verse aussi pour cette réalisation une contribution substantielle à la ville. « À la même

époque, SWP vendit les logements qu’elle louait à ses employés shawiniganais depuis une trentaine d’années » (Bellavance, 1994 : 139). Les 120 logements furent vendus pour la somme d’environ 5 000 \$ chacun si on considère que la vente a rapporté au total 600 000 \$ à la compagnie.

Le mouvement syndical s’installe à compter de 1935. La Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) organise les syndicats de la Shawinigan Cotton, des mécaniciens en tuyauterie et des menuisiers-charpentiers. Le développement des syndicats nationaux affiliés à la CTCC durant cette période fera en sorte que les années 1950, marquées par l’agrandissement des usines, le sont aussi par la multiplication des conflits de travail pour l’amélioration de la rémunération. Les grèves de 1955, notamment celles plus dures à la Belgo et à la Consolidated Paper de Grand-Mère, durent plus de quatre mois, mais elles contribuent à améliorer les salaires dans l’ensemble des usines de l’agglomération : « En septembre 1959, Shawinigan est en tête de liste des salaires versés dans la province de Québec et elle occupe la neuvième place au Canada. » (Lacoursière, 2001 : 166). Il faut bien voir que la présence du mouvement ouvrier n’empêche pas les entreprises de continuer à y investir : « Le climat “syndical” qui règne à Shawinigan Falls n’agit pas, à ce moment-là, comme un repoussoir. » (Ibid). L’Alcan, la Dupont et la CIL continuent à se développer.

L'Alcan produit notamment les câbles pour la ligne de 735 kilovolts qui reliera le complexe de Manicouagan au réseau québécois de distribution.

Carte 2 – Le territoire desservi par Shawinigan Water and Power vers 1960



(Source : Bellavance, 1994 : 1999)

La création d'Hydro-Québec en 1944 « transforma l'ensemble des règles du jeu » et le « nouvel équilibre qui s'établit au cours des dix années suivant la première étatisation de l'électricité fut nettement défavorable à SWP », notamment parce que la compagnie se trouva alors confinée à son territoire pour s'approvisionner en énergie, le gouvernement réservant à la société d'État « les immenses ressources des bassins hydrographiques de la Côte-Nord » (Bellavance, 1994 : 135). SWP inaugura Shawinigan 3 en 1948 et La Trenché, au nord de La Tuque, en 1950. Ce furent les derniers développements dans la région shawiniganaise, le bassin de la Saint-Maurice ayant alors fourni le meilleur de ses possibilités. Durant la période d'après-guerre, c'est la consommation des usagers de petite puissance – consommateurs domestiques, petites entreprises et électrification rurale –, qui a permis à SWP de maintenir une croissance importante de ses revenus et « une progression sensible et soutenue du niveau moyen des salaires ouvriers » (Bellavance, 1994 : 140). « En 1950, Shawinigan avait un des complexes chimiques les plus importants en Amérique du Nord. Près de 2 000 personnes travaillaient pour la Shawinigan Chemicals » selon Mario Lachance de la Cité de l'Énergie (*Le Nouvelliste*, 2014-10-10). La transition de l'électrochimie à la pétrochimie durant les années 1950 a été l'un des facteurs

de la décroissance industrielle de Shawinigan. Au cours de cette période, la demande du secteur des pâtes et papiers plafonne et celle de la chimie régresse tandis qu'elle progresse dans les secteurs de l'aluminium, de l'électrometallurgie, du fer et de l'acier, notamment avec l'installation de Quebec Iron and Titanium à Sorel et de Electric Reduction à Varennes. L'impact industriel de SWP se déplace à l'extérieur de Shawinigan bien avant la seconde nationalisation de l'électricité en 1963.

1.1.2. La crise et la décroissance de la grande industrie (1960-2014)

« À partir du début des années 1960, la grande industrie shawiniganaise cesse de créer des emplois » (Lemelin, 2001 : 106). L'élite industrielle locale commence à s'inquiéter de la quasi absence de nouvelles installations industrielles depuis la fin de la guerre. En août 1962, « les directeurs des huit usines les plus importantes de la ville [font] parvenir une lettre au maire et aux échevins » dans laquelle ils signalent leur inquiétude en face « de la stagnation de l'industrie locale, de l'absence de nouvelles industries et de la tendance à la hausse de la dette municipale » (Lacoursière, 2001 : 226). Ils reconnaissent aussi que « Shawinigan a perdu son ancienne position compétitive sur le marché des nouveaux investissements de capital » (Ibidem). Ils ajoutent enfin que les coûts de main-d'œuvre et les taxes municipales nuisent à la compétitivité de la ville. En termes de main-d'œuvre, « en 1961, les principales industries de Shawinigan emploient 5 608 personnes » et « Shawinigan Chemicals Limited, avec ses différentes divisions, figure au premier rang avec 1 724 employés », suivie par l'Alcan « avec 910 personnes dans ses deux usines » (Lacoursière, 2001 : 224).

Dans le cadre du débat sur la nationalisation de l'électricité (1962), les partisans du maintien de la Shawinigan Water and Power, notamment la Conférence des maires du Cœur-du-Québec, défendent le maintien de cette entreprise qui a contribué au développement de l'ensemble de la Mauricie et de façon toute particulière de Shawinigan. Les associations et les syndicats pour leur part soutiennent largement le projet de nationalisation. La compagnie décide à l'été 1962 de se donner une raison sociale en langue française et devient la Compagnie d'électricité Shawinigan. En décembre 1962, suite à la réélection du gouvernement Libéral au terme d'une campagne axée sur la nationalisation de l'électricité, le gouvernement soumet à la Compagnie d'électricité Shawinigan une offre d'achat que celle-ci accepte. Les filiales d'ingénierie ne font pas partie de l'opération de nationalisation et poursuivent leurs activités de façon autonome. En 1963, Hydro-Québec établit à Shawinigan le chef-lieu de l'une de ses quatre grandes zones de production et de transport, mais à la fin de la décennie, elle déplace une partie de ses effectifs à Trois-Rivières. Le paysage de Shawinigan se transforme avec la fin de la culture d'entreprise de SWP : « La disparition de cette culture de la Shawinigan Water and Power a commencé à apparaître au début vous savez-vous? Dans nos parcs il n'y avait plus de fleurs! » (E).

Un important conflit de travail à la Shawinigan Chemicals en 1962-1963 est l'occasion de blâmer les syndicats pour déclin industriel de la ville, un phénomène pourtant amorcé depuis quelques années déjà. Durant la grève, les dirigeants de l'entreprise reprennent le message des chefs d'entreprise aux élus municipaux « mais en accusant les syndicats du déclin éventuel de la ville » (Lacoursière, 2001 : 226). La Shawinigan Chemicals Limited quitte Shawinigan en 1963 pour s'installer à Varennes sous le nom de Gulf Chemicals Limited. L'entreprise effectue des mises à pied à Shawinigan en invitant les employés en grève à Shawinigan à y faire application! « À la même époque, la région de Shawinigan figure parmi les treize "zones de marasme" décrétées par le ministère fédéral du Travail! » (Lacoursière, 2001 : 228). La Chambre de commerce et le Conseil central des syndicats nationaux « cherchent comment travailler à une table commune » (Ibid : 229) pour contrer le déclin industriel de Shawinigan. Le 15 juin 1965, à l'appel du maire, on crée le Conseil local d'orientation économique qui embauche un commissaire industriel.

Au tournant des années 1970, Shawinigan connaît une série de fermetures. En 1972, Gulf Oil Canada Limitée effectue des mises à pied, puis réduit ses activités à la section Carbone (Ibid : 244). En 1974, ses effectifs sont passés de 1 036 en 1971 à 568 et elle annonce une fermeture au début de 1978 qui ne se concrétisera pas « grâce surtout aux interventions des ministres Jean Chrétien et Yves Duhaime » (Lacoursière, 2001 : 255). Le sursis sera de courte durée : « À la suite de l'ouverture d'une usine de production de noir d'acétylène au Texas, la production de Shawinigan diminuera progressivement » (Ibidem) jusqu'à la fermeture en 1982. En même temps, Dupont ferme ses portes de sorte que ce sont pratiquement 1 000 emplois qui disparaissent. Suit en 1984, la fermeture de la CIL et la démolition de l'usine en 1987. « En 1983, les deux entreprises qui fonctionnent le plus à Shawinigan sont la Belgo et l'Alcan » (Lacoursière, 2001 : 276). Ces deux entreprises inaugurent alors l'une, une nouvelle machine à papier (1983) et l'autre, une nouvelle usine de fabrication de fils d'aluminium (1986) pendant que Bandag Canada et B.F.Goodrich accroissent leur production.

Quelques initiatives sont prises pour atténuer la crise. En août 1976, Jean Chrétien inaugure le Parc national de la Mauricie qui constitue une attraction importante pour les amateurs de nature et de plein air. Le plus important employeur de la région, le Centre fiscal de Revenu Canada « qui emploie jusqu'à 2 000 personnes en période de pointe », est aussi « un héritage laissé par l'ancien premier ministre Jean Chrétien » (*La Presse*, 2011-05-09).

En 1985, c'est au tour de Wabasso d'annoncer la fermeture de son usine et la mise à pied de 315 employés. Les tentatives de rachat d'entreprises sous les dénominations de Carbones Shawinigan et Shawbec, assorties de fortes contributions de fonds publics, se soldent par des faillites. En 1989, la vieille usine de la Belgo ferme ses portes et met à pied 75 travailleurs. Fin 1990, B.F.Goodrich ferme son département de résine de vinyle. En 1991, la Stone-Consolidated modernise certains de ses équipements, ce qui entraîne des mises à

ped. L'entreprise connaît à répétition des périodes de fermeture temporaire. Elle fusionne avec Abitibi-Price en 1997 et devient Abitibi-Consolidated : Belgo demeure l'une des trois usines de la compagnie en Mauricie. À l'été 1992, B.F.Goodrich annonce une fermeture qui deviendra définitive à l'automne 1994 consacrant la perte d'une centaine d'emplois. Suite à toutes ces fermetures, la ville se retrouve avec une série de terrains à décontaminer, notamment ceux de Shawbec et B.F.Goodrich.

En 1996, on construit la Cité de l'Énergie sur l'Île Melville, dans les installations désaffectées de l'ancienne usine d'Aluminum Company of Canada Limited bâtie en 1899. Le 19 novembre 2001, le site est désigné Lieu historique national du Canada. Les friches industrielles deviennent des occasions d'installer de nouvelles entreprises. Norton qui fabrique de la céramique, agrandit son usine en 1995. Le Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies (LTÉE), établi en 1987, inaugure une nouvelle usine pilote en 1992 et multiplie les découvertes, ce qui n'empêche pas Hydro-Québec d'étudier divers scénarios pour en faire une entreprise « mieux adaptée aux besoins du marché » (Lacoursière, 2001 : 304). Le parc industriel no. 2 accueille les entreprises Limtech, Placeteco et Qualimec Industrielle. On caresse le projet d'une « Technopole de la Vallée du Saint-Maurice » axée sur la métallurgie, les pâtes et papiers, l'environnement et les technologies de l'information.

Pour mettre la situation en perspective, Lacoursière cite l'hebdomadaire *Finance* du 3 mai 1982 : « Le principal problème identifié par toutes les études économiques des dernières années portant sur la Mauricie [...] est le vieillissement des équipements industriels » (Ibid : 270). Michel Matteau, alors président de la Chambre de commerce de Shawinigan analyse ainsi la situation : « Nous sommes simplement dans la phase finale d'un secteur industriel battu par la compétition ou le modernisme dans certains cas et victime du manque d'imagination ou d'entrepreneurship dans d'autres » (Lacoursière, 2001 : 270). Fin des trente glorieuses! Fin aussi d'une ère industrielle vécue à l'échelle du Québec, mais avec une particulière intensité à Shawinigan.

Mais aussi début d'une période de nouvelle industrialisation : en octobre 2000, on inaugure Limtech, une usine de production de carbonate de lithium à très haut degré de pureté utilisé pour la fabrication de piles pour les téléphones cellulaires et les ordinateurs portatifs grâce à un procédé développé par le Laboratoire des technologies électroniques et électrotechniques (LTÉE) d'Hydro-Québec. On considère cet événement comme les « premiers balbutiements de ce que certains appellent déjà la "vallée de l'énergie" » (*Le Devoir*, 2000-10-31). Toutefois, l'entreprise fait faillite en 2004 puis elle est rachetée par une firme texane, Simbol Mining en 2009.

Shawinigan a profité d'investissements publics et privés pour se tailler une place dans le domaine de l'énergie. Le LTÉE, rebaptisé en 2002 Laboratoire des technologies de l'énergie

(LTÉ) est un institut de recherche d'Hydro-Québec qui « regroupe une soixantaine de personnes ouvrant en énergétique du bâtiment et en énergétique industrielle » (<http://www.hydroquebec.com/innovation/fr/laboratoires-pointe.html>). Le Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E), une organisation à but non lucratif créée par Rio Tinto Alcan et Hydro-Québec le 9 juin 2009, « supporte financièrement la mise en œuvre de modèles d'affaires novateurs » (<http://www.c3e.ca/fr/a-propos-c3e/historique>).

En mars 2008, 560 personnes perdent leur emploi lorsque la Belgo, propriété d'Abitibi Bowater, met fin à ses opérations après plus d'un siècle de présence à Shawinigan. Les retombées directes et indirectes de l'entreprise dans la région étaient estimées à 60 millions de dollars. Mais elle était surtout un symbole des tout débuts de Shawinigan et comme la fermeture s'est faite pratiquement sans préavis, ce fut un choc dans la population au plan symbolique aussi bien que des emplois.

Le 21 mai 2012, Rio Tinto Alcan vend son usine Câble Alcan, fondée en 1902, à General Cable Corporation. L'entreprise fabrique « des conducteurs nus en aluminium pour les lignes aériennes, de câbles isolés enfouis ou aériens pour des services secondaires, des câbles de bâtiment en aluminium et des bandes d'aluminium » (*Le Devoir*, 2012-05-23). Après une année de gel de conditions de travail, la nouvelle convention collective de six ans comportait des baisses de salaires durant les quatre premières années et un faible rattrapage au cours des deux dernières années. De plus les effectifs ont été réduits à 77 travailleurs alors que l'entreprise avait déjà employé 180 personnes.

« Le 8 août 2013, Rio Tinto Alcan annonce la fermeture de son aluminerie de Shawinigan pour la fin de l'année 2013. [...] 435 travailleurs qui se voient privés des meilleurs emplois en ville, dont la rémunération moyenne dépassait 35 dollars de l'heure » (Houle, 2014 : 17). Depuis quelques mois, les sous-traitants et les employés constataient un ralentissement suite à l'exigence d'économies évaluées à un million de dollars par mois, sans toutefois que la production ne soit réduite (*Le Nouvelliste*, 2013-04-26). L'usine fabriquait 100 000 tonnes d'aluminium avec des cuves Soderberg, un procédé désuet qu'il fallait abandonner notamment parce qu'il entraîne une émission quatre fois plus importante que la norme d'hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP) comme le souligne la conseillère aux relations avec les médias d'Alcan : « C'est une usine en fin de vie utile, une vieille technologie » (*Le Nouvelliste*, 2013-04-26). La situation du marché mondial a transformé cette contrainte en arrêt de mort pour Shawinigan : « La technologie utilisée et la faiblesse des prix de l'aluminium font en sorte que la situation de l'Usine Shawinigan est actuellement insoutenable » a déclaré le président et chef des opérations de Rio Tinto Alcan/Métal primaire Amérique du Nord, Arnaud Soirat (*La Presse Canadienne*, 2014-08-07). « Pas moins de 425 emplois bien rémunérés s'envolaient de la région avec 40 millions \$ de masse salariale » (*Le Nouvelliste*, 2014-08-07). Il ne s'agit toutefois pas d'une fermeture sauvage puisque l'entreprise et le syndicat avaient négocié en 2012 un plan d'atténuation

des effets de la fermeture, notamment des primes de séparation et des modalités de retraite anticipée dont ont profité une quarantaine d'employés. Une trentaine de travailleurs quittent la région pour un nouvel emploi dans les autres usines de RTA au Saguenay. La fermeture affecte aussi des sous-traitants comme Adecco dont une soixantaine d'employés ont quitté l'usine. Début 2014, la compagnie annonce une entente avec le consortium saguenéen Sotrem-Maltech, une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente d'alliages d'aluminium, et Pluri-Capital, un fonds d'investissement, pour l'acquisition du centre de coulée de Shawinigan, un actif modernisé qui aurait autrement fermé le 31 décembre 2014. Les opérations de la nouvelle entreprise ont débuté le 1^{er} novembre, ce qui a permis de maintenir 75 emplois locaux.

Malgré le fait que « Rio Tinto Alcan a été un excellent citoyen corporatif, collaborateur comme ça ne se peut même pas dans le dossier de Ferro Atlantica » (E), les espoirs d'une relance industrielle dans les installations de l'aluminerie se sont envolés lorsque Ferro Atlantica, une multinationale espagnole, a annoncé en juin 2014 qu'elle renonçait à s'installer dans l'ancienne aluminerie pour investir plutôt 382 millions \$ dans la plus performante usine de silicium au monde et créer 345 emplois à Port-Cartier.

En 2012, Produits forestiers Résolu n'avait conservé qu'une machine en opérations ce qui avait entraîné la perte d'une centaine d'emplois. Le 2 septembre 2014, elle annonce la fermeture le 15 octobre de son usine Laurentide dans le secteur Grand-Mère, mettant à pied 275 travailleurs. Installée en 1889, cette usine a été la première entreprise de pâtes et papiers implantée en Mauricie.

« Excédé par cette accumulation de mauvaises nouvelles, le maire de Shawinigan, Michel Angers, a réclamé mardi que Québec consacre un fonds de secours de 20 millions pour relancer l'économie de sa ville » (*Le Devoir*, 2014-09-03). Confronté à cette réclamation, le ministre délégué aux PME et ministre responsable de la région, Jean-Denis Girard « a plutôt fait allusion au Groupe tactique d'intervention économie qui est déjà à l'œuvre et au Fonds de diversification régional » (*Le Nouvelliste*, 2014-09-22). Le 27 septembre, 2 000 Shawiniganais répondent à l'appel du maire et de l'homme d'affaires Claude Villemure, à la tête du comité "Shawinigan on se tient debout!", et manifestent dans les rues du secteur Grand-Mère pour réclamer l'aide de Québec. À cette occasion, le maire, soulignant que l'on venait de fermer une ère de grande industrie qui a fondé la ville, a lancé : « "C'est terminé. On va se lever ensemble et saluer la vie". On va saluer la vie des travailleurs qui ont passé dans ces usines-là. Ce sont nos pères et nos grands-pères, tous ceux à qui l'on doit d'être ici aujourd'hui » (E). Suite à une intervention de son Groupe tactique d'intervention économique, le gouvernement Couillard annonce le 17 octobre 2014 l'installation à Shawinigan de CGI, un leader mondial dans les services en technologies de l'information et en gestion de processus d'affaires, ce qui devrait permettre la création de 300 emplois d'ici trois ans. Le premier ministre Couillard a dit que le gouvernement a décidé d'agir « compte

tenu de la réalité économique de la région » et présenté CGI comme « une locomotive dans la région » (*Le Nouvelliste*, 2014-10-18). Comme l'entreprise s'installera au centre-ville, elle contribuera à sa revitalisation.

« Les entreprises, évidemment sont productrices de richesse. Les personnes avec leur salaire, leurs investissements, leurs achats, ça aussi c'est de la richesse. Donc autant de richesses qui sont sorties de la ville de Shawinigan » (E). « La totalité de ces employeurs-là se sont relocalisés ailleurs, carrément parce que les facteurs de localisation ont changé » (E). Ce sont les entreprises de services publics qui sont devenues les plus gros employeurs : « Revenu Canada, le CSSS de l'Énergie, la Commission scolaire, la Ville, Konsberg et le Collège » (E). Parmi les héritages que l'époque des grandes entreprises a laissés à la ville, il y a des sites industriels non décontaminés en bordure d'une rivière remarquable.

1.2. Le profil socioéconomique de Shawinigan

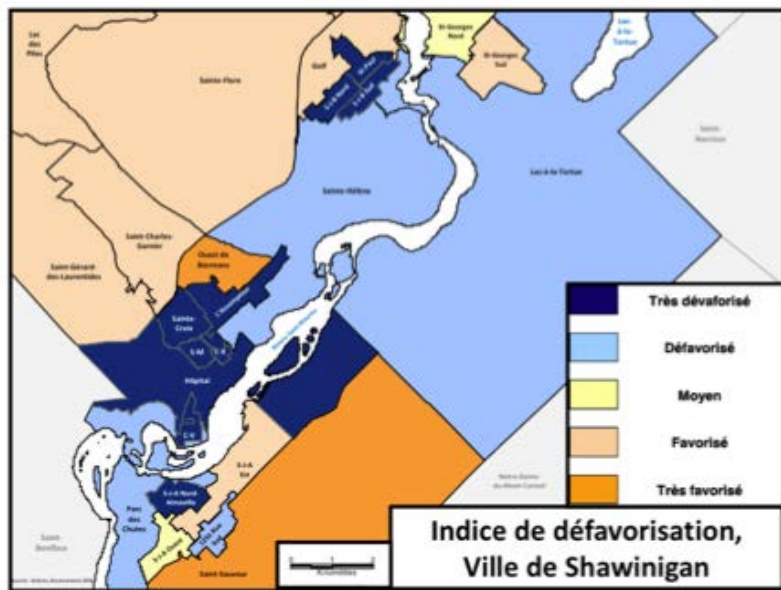
« Il y a 30 ans, Shawinigan comptait 50 000 habitants [...] c'était la ville la plus prospère » (E), « la deuxième ville la plus riche au Canada » (E). Actuellement, Shawinigan « continue de voir sa population diminuer » (ISQ, 2014 : 5) : de 2001 à 2011, elle a décliné de 5,2 %, la perte étant plus accentuée durant la période 2006-2011 (-7,0 %). C'est aussi une population vieillissante, les 65 ans et plus représentant 25,2 % de la population estimée en 2013 (Ibidem : 6). Le vieillissement place davantage de personnes en situation de pauvreté : « Ce n'est pas vrai que tous les retraités sont à l'aise, qu'ils ont des retraites bien nanties et qu'ils sont dans le sud avec leur motorisé » (E). Les jeunes générations (15-44 ans) dont la présence favorise le rajeunissement de l'agglomération, sont en décroissance : elles représentaient 42,5 % en 2001; 37,3 % en 2006 et 34,3 % en 2011.

Le taux de familles à faible revenu a décliné de 2,2 points de 2007 (10,9 %) à 2011 (8,7 %), rejoignant le taux québécois (8,8 %), mais il se situe légèrement au-dessus du taux de la Mauricie (8,3 %) (ISQ, 2014 : 8). En 2011, il y avait 3 090 prestataires de la sécurité du revenu inscrits dans les CLE du territoire, dont 1 806 (58,5 %) sont considérés sans contrainte et 1 483 (48 %) reçoivent des prestations depuis plus de 4 années consécutives (CSSS de l'Énergie, 2014 : 12). En 2014, le CLE de Shawinigan comptait 4 480 prestataires de la sécurité du revenu (8,9 % de la population), dont 1 855 (38 %) sont des résidents de Shawinigan (E). Le revenu médian de l'ensemble des familles s'est amélioré de 1,1 point de 2010 à 2011 pour atteindre 57 240 \$, mais il se situe encore largement sous la moyenne québécoise (68 170 \$) avec un écart de 16 %. Aucune MRC de la Mauricie « ne présente un revenu disponible par habitant supérieur à celui du Québec » (ISQ, 2014 : 17) : à Shawinigan, il se situe à 21 676 \$, sous le niveau régional (23 262 \$), et présente un écart de 17,3 % avec celui du Québec (26 347 \$). À l'échelle des quartiers selon la caractérisation des communautés, le quartier Saint-Marc affiche un revenu moyen des 15 ans et plus de 16 509 \$, le plus faible de la Mauricie et du Centre-du-Québec, et le quartier Saint-Paul 20 756 \$ alors que pour l'ensemble de l'agglomération de Shawinigan on affiche 26 569 \$,

en bas de la moyenne régionale de 27 753 \$ (CSSS de l'Énergie, 2014 : 15). Le quartier St-Paul dans le secteur Grand-Mère compte de nombreux ménages monoparentaux et de personnes âgées seules « démunies pas juste financièrement, mais aussi psychologiquement » (E). Les loyers y sont bas et « il y en a beaucoup de l'extérieur qui viennent, [...] qui sont en mouvance. Ils arrivent, ils repartent » (E). À l'opposé, le quartier Saint-Sauveur à Shawinigan-Sud se démarque dans les revenus supérieurs avec 36 063 \$ (CSSS de l'Énergie, 2014 : 15). Ces données indiquent une importante inégalité sociale entre les quartiers de l'agglomération.

Autre indice de précarité qui suit le pattern des quartiers, le pourcentage de familles monoparentales : 19,5 % pour Shawinigan, 34,2 % pour Saint-Marc, 33,0 % pour Saint-Paul et 15,9 % pour Saint-Sauveur (CSSS, 2014 : 20). On sait par ailleurs que le taux de faible revenu, en 2011, est à 28,3 % pour les familles monoparentales (dépassant 51,0 % lorsque ces familles comptent 3 enfants et plus) alors qu'il est de 4,8 % dans les familles comptant un couple (ISQ, 2014 : 9). Les jeunes de ces quartiers sont plus à risque de décrochage scolaire et les signalements à la DPJ indiquent qu'ils sont aussi davantage exposés à la maltraitance : 600 ‰ à Saint-Marc, 400 ‰ à Saint-Paul, 222 ‰ à Shawinigan et 141 ‰ à Saint-Sauveur (CSSS de l'Énergie, 2014 : 23). Par contre, en termes de santé mentale, les données montrent que les jeunes du secondaire du Centre-de-la-Mauricie affichent un taux de détresse psychologique plus faible que dans l'ensemble du Québec, qu'ils sont moins nombreux à consommer des médicaments pour se calmer ou se concentrer, mais qu'un plus grand pourcentage ont une consommation problématique de drogue et d'alcool (17,6 % vs 10,2 % pour le Québec) (Ibidem : 31-33).

Carte 3 - Caractérisation des communautés



(Source : <http://aisbe-mcq.ca/sites/aisbe-mcq.ca/files/cartes/shawivilledefff.pdf>)

Sur une base territoriale, la démarche de caractérisation des communautés réalisée en collaboration avec l'ASSS Mauricie-Centre-du-Québec a abouti à l'identification de six communautés considérées comme problématiques, c'est-à-dire qu'elles cumulent « très grande défavorisation socio-économique, graves problèmes de mortalité et taux très élevé de problèmes sociaux » (Boisvert et Milette, 2009 : 186). Quatre de celles-ci se trouvent sur le territoire de

l'ancienne ville de Shawinigan – CSSS Énergie, Sainte-Croix, Saint-Marc et Christ-Roi – et deux dans le secteur Grand-Mère – Saint-Paul et Saint-Jean-Baptiste Sud. Elles sont toutes situées sur des territoires que la carte 3 désigne comme « très défavorisés ». Trois autres communautés sont considérées comme vulnérables : Saint-Jean-Baptiste-Nord dans le secteur Grand-Mère, L'Assomption dans le secteur Shawinigan et Sainte-Jeanne-d'Arc-Nord-Almaville dans le secteur Shawinigan-Sud. Les quartiers St-Marc – Christ-Roi et St-Paul font partie des secteurs de l'agglomération où l'on constate de la criminalité : « Dans St-Marc puis dans le quartier St-Paul [...] c'est pas mal les deux pôles qui ressortent. [...] Il y a une concentration plus élevée dans ces quartiers-là de la problématique » (E). « Il y a un contexte économique difficile qui nous amène évidemment des aspects de sécurité à regarder. Quand on est en difficultés financières, le noyau familial, le noyau social vit des difficultés qui entraînent parfois de la violence, de la consommation, ainsi de suite » (E). Malgré tout, le niveau de sécurité publique demeure bon : « Aller prendre une marche le soir sur la rue St-Marc, ça ne me dérangerait pas » (E). Cela n'empêche toutefois pas la population vieillissante d'être plus sensible à ces enjeux de sécurité. Quant aux ressources policières, on note qu'elles sont établies « sans tenir compte des indices socioéconomiques » (E).

Les communautés défavorisées regroupent 10 840 personnes (20,8 % de la population totale). Elles affichent toutes un taux de ménages locataires supérieur à 70 % (de 70,2 % à 83,4 %) et des taux de monoparentalité allant de 21,6 % à 34,9 %. Les indices de difficulté des élèves provenant de ces communautés sont considérés comme très élevés : « Un jeune de milieu défavorisé peut arriver en maternelle 5 ans avec 5 000 mots de vocabulaire, et un jeune de milieu favorisé avec 50 000 mots de vocabulaire » (E). Ils se trouvent dès le départ en position défavorable et cela conditionne la persévérance scolaire. Les signalements à la protection de la jeunesse sont aussi très élevés, atteignant de 28,2 pour mille à 74,2 pour mille alors qu'ils ne dépassent pas 16,5 pour mille dans les communautés favorisées. Les pourcentages de personnes ayant une incapacité varient de 17,5 % à 25,1 % alors qu'ils ne dépassent pas 10 % dans les communautés favorisées.

« Dans le quartier Saint-Marc – Christ-Roi à l'époque, il n'y avait pas que les plus démunis qui étaient là. C'était beaucoup plus mixte, tout le monde travaillait » (E). Pour comprendre la réalité de ces quartiers, il faut considérer la chaîne de conséquences de la désindustrialisation : « Fermetures d'usines, population vieillissante, beaucoup de familles monoparentales, faible scolarité parce que les gens dans les usines avaient d'excellents salaires avec pas d'études » (E). « Le cadre bâti est parmi les plus vieux et il n'y a pas eu de réinvestissement au fur et à mesure » (E), entre autres parce que ce sont les secteurs périphériques qui ont attiré les ménages qui en avaient les moyens. Cela a fait en sorte que Saint-Marc – Christ-Roi « tranquillement pas vite, c'est devenu un quartier défavorisé. De fil

en aiguille, au fur et à mesure que les usines ont fermé, ce sont des familles alliant le plus de difficultés à rattraper le train qui sont restées là » (E).

Lorsque l'école du quartier a été fermée, c'est le défaitisme qui l'a emporté : « Il n'y a pas eu une levée de citoyens pour dire "ne fermez pas mon école". Ça a été un peu marquant [...] les gens ne peuvent même pas penser qu'ils auraient pu dire quelque chose » (E). « Moi, j'ai vu les gens [se dire] "Pauvre de nous, on fait pitié", les épaules basses » (E). C'est un secteur où on rencontre des « enfants qui n'ont pas la chance d'avoir des parents équipés ou qui n'ont pas d'amis autour d'eux, qui n'ont pas fréquenté un CPE et qui arrivent à l'école [...] vraiment en retard par rapports aux autres enfants » (E). Ce constat a incité les gens de la Revitalisation de quartier à monter un projet. Ils en étaient à la recherche de financement quand Avenir d'enfants est arrivé à Shawinigan : « C'est arrivé pile. C'était de la prévention que l'on voulait faire. [...] Depuis janvier 2011, nous sommes avec ce financement d'Avenir d'enfants [...] pour le soutien à l'intégration scolaire » (E).

L'agglomération a connu une baisse 0,7 % du nombre de travailleurs de 2011 à 2012. Son taux de main d'œuvre active (65,8 %) est le plus faible en Mauricie et marque un écart de plus de 10 points avec celui du Québec (76,1 %). La problématique dans les industries du papier et de la métallurgie semble le facteur majeur de ce recul. Les données sur le taux d'emploi selon les communautés indiquent la même polarisation que les données sur le revenu : les quartiers Saint-Marc (28,2 %) et Saint-Paul (41,3 %) se situent sous la moyenne shawiniganaise (48,9 %) et loin derrière le quartier Saint-Sauveur (66,7 %) (CSSS de l'Énergie, 2014 : 16-17). Selon les critères de l'OCDE relativement à l'offre et la demande de main-d'œuvre, la Mauricie présente « une demande de compétences inférieure à la moyenne provinciale. Le pourcentage d'emplois à compétences moyennes et élevées dans [la région] est donc inférieur à celui des autres régions du Québec » (OCDE, 2013 : 52).

Les permis de bâtir ont connu en 2013 une hausse de 19,7 % dans le secteur résidentiel, ce qui représente des investissements de 54,3 M\$. Par contre ils ont connu des reculs dans les secteurs commercial (baisse de 30 % par rapport à la moyenne des années 2008-2012), industriel (baisse de 88 %) et institutionnel (baisse de 82 %). Il y a un parc de logements sociaux gérés par l'Office municipal d'habitation (OMH), mais ce sont « des trois et demi, des quatre et demi réservés pour des personnes âgées. Donc pour les familles, on voit qu'il y a quand même un besoin [...] des familles reconstituées où chacun de leur côté ils ont trois ou quatre enfants » (E). Il y a aussi le problème de qualité et de salubrité des logements : « Il y a beaucoup de propriétaires qui viennent de l'étranger, de Montréal par exemple, parce qu'un immeuble de six logements ici va coûter le quart du prix de celui de Montréal. Donc ils en achètent quatre ici, mais n'investissent pas dans l'immeuble, le laissent aller et font quand même leur argent » (E). Au net, le parc de logements locatifs se détériore et s'enclenche une spirale de défavorisation du quartier.

1.3. La vie communautaire à Shawinigan

La première dimension à souligner dans la dynamique communautaire de Shawinigan est l'importance de la mobilisation populaire. Du 15 au 23 mai 2012, la ville est l'hôte du tournoi de la Coupe Memorial, le comité de sélection du site ayant « senti un appui incroyable de toute la communauté » (*Le Devoir*, 2011-04-08), et les Jeux du Québec s'y déroulent à l'été. « On m'a dit "c'est impossible de faire ça en même temps", mais on a relevé le défi puis on a même ajouté une troisième activité pour fêter le 10^e anniversaire de la Ville [fusionnée] pour inviter notre population. On a relevé le défi avec une grande distinction » (E). En fait pour l'agglomération, « ça a amené un beau souffle d'énergie positive » (E).

La tenue des Jeux du Québec tout de suite après la Coupe Memorial a mis en évidence une capacité de mobilisation reposant sur la fierté : « J'ai participé! ». Les deux tiers des bénévoles qui ont répondu à un sondage se sont dits intéressés à participer à un autre événement à Shawinigan (Deslandes, Lemoyne et Blanchette, 2013 : 10). C'est un réseau d'accompagnement du milieu communautaire qui a rendu possible une telle mobilisation de la population. À cet égard, il est indicatif que le principal facteur de recrutement a été « l'influence sociale directe » (Ibidem : 6), c'est-à-dire une sollicitation personnelle. « C'est un beau défi qu'on avait [...] on a recruté 4 000 bénévoles. Il fallait le faire! » (E). L'enquête réalisée auprès de 707 bénévoles démontre que la majorité de ces personnes est déjà engagée dans d'autres actions bénévoles dans une proportion de 58 % des moins de 18 ans, 62 % des adultes et 71 % des plus de 55 ans (Ibidem : 4). C'est le secteur des sports et loisirs qui attire le plus ces bénévoles. En fait, si tout semble indiquer qu'« [un] événement comme les Jeux du Québec s'inscrit dans la culture populaire et rallie inévitablement les participants autour de la question de l'activité physique et du sport » (Lemoyne, Joyal et Boulanger, 2013 : 9), la motivation principale n'en demeure pas moins de « s'impliquer dans la communauté et de développer leur sentiment d'appartenance à celle-ci » (Deslandes, Lemoyne et Blanchette, 2013 : 9). Le CSSS de l'Énergie est fier de compter sur 300 bénévoles, dont un nombre important de jeunes de 12 à 14 ans qui participent à des rencontres intergénérationnelles au Centre d'hébergement : « La fierté que ces gens-là ont de pouvoir s'investir dans le mieux-être de leur population, c'est une image parmi tant d'autres qui me font croire qu'il y a une capacité ici » (E). On fait le même constat dans les activités du CSSS de l'Énergie avec des partenaires : « C'est impressionnant le nombre de personnes qui s'impliquent pour les gens de la communauté » (E).

Lorsque Produits Résolu annonce en 2014 la fermeture de l'usine Laurentide (secteur Grand-Mère), près de 2 000 personnes participent à une marche pour affirmer « Shawinigan on se tient debout! ». Elles soutiennent les 275 travailleurs qui viennent de perdre leur emploi, mais elles affirment aussi leur soutien au processus de reconversion industrielle piloté par les acteurs locaux et réclament que le gouvernement appuie concrètement ces efforts.

1.3.1. L'action locale concertée

La seconde caractéristique sociocommunautaire de Shawinigan c'est certainement son importante activité de concertation. Si « il y a des tables qui ne fonctionnent pas parce que c'est du parler pour parler » (E), il y en a aussi pas mal qui permettent au milieu d'afficher de la fierté pour sa capacité d'action concertée. Les données permettent de confirmer qu'il ne s'agit pas d'une impression. À partir des listes de participantes et participants à 23 instances différentes de concertation¹, il a été possible d'identifier 144 personnes différentes assumant 258 participations au cours de l'année 2013. Pour qualifier la nature de ces activités, ces instances ont été réparties selon qu'elles affichaient une dominante soit économique, soit sociale, soit à la fois économique et sociale. En tenant compte du nombre de participations pour chacune des personnes, on obtient le tableau suivant :

Tableau 1 – Participations aux instances de concertation (23 instances) en 2013

Personnes	Participations à des instances	Économiques		Économiques et sociales		Sociales		Total	
11	4 et +	3	4,55%	28	42,42%	35	53,03%	66	25,58%
14	3	8	19,05%	8	19,05%	26	61,90%	42	16,28%
31	2	18	29,03%	24	38,71%	20	32,26%	62	24,03%
88	1	20	22,73%	23	26,14%	45	51,14%	88	34,11%
144		49	18,99%	83	32,17%	126	48,84%	258	100,00%

Un premier constat s'impose : 11 personnes assument à elles seules plus du quart des participations aux instances de concertation, mais la majorité des participantes et participants (58,14 %) ne comptent qu'une ou deux contributions. Les personnes qui comptent le plus de présences à des instances d'action concertée ont un rôle de soutien à l'action collective (OC du CSSS, coordination de la CDC, ADR, direction d'un centre d'action bénévole ou de la structure locale des sociétés de gestion reliées à la Fondation Lucie-et-André-Chagnon, etc.). Le tableau donne donc une image de vigueur de la concertation.

Deuxième constatation, les enjeux sociaux constituent le premier motif de concertation. On peut en déduire que le milieu communautaire joue un rôle significatif pour la promotion de ce mode d'action collective. Des démarches comme la Revitalisation de quartier² reposent

¹ N'ont pas été prises en compte dans cette compilation certaines instances de concertation actives à Shawinigan, mais pour lesquelles nous n'avons pas les données requises : Table de concertation jeunesse, Table de concertation Abus des aînés, Table des aînés, etc. Les comités, commissions et conseils d'administration réunissant des partenaires de plusieurs secteurs n'ont pas non plus été intégrés à ces données. On peut donc considérer les résultats comme conservateurs quant à l'intensité des démarches de concertation à Shawinigan.

² La Revitalisation de quartier est un organisme structuré comme une instance de concertation dans la foulée du Forum de développement social. Son conseil d'administration est formé de personnes représentant divers organismes. En même temps, la Revitalisation participe en tant qu'instance à d'autres démarches de concertation, de sorte qu'on la retrouve aussi comme organisme leader en concertation.

d'abord sur des projets concertés. En même temps, il est impressionnant de constater que plus de la moitié des participations s'inscrivent dans l'action économique (1/5) ou socioéconomique (1/3) : « On l'avait dit en comité de diversification, pour la communauté entrepreneuriale puis je pense que ça peut être vrai pour le développement social de Shawinigan : [...] il faut toujours travailler en partenariat stratégique et je pense qu'effectivement c'est une bonne chose » (E). Le CJE est justement un organisme actif dans les concertations et qui « chevauche beaucoup le niveau social et économique » (E). En regroupant les mêmes données de participation selon les organismes que représentent ces personnes (Tableau 2), on obtient une courte liste d'institutions et de groupes qui assument plus de la moitié des présences. Le CSSS de l'Énergie, notamment du fait de l'activité de ses OC, vient en tête de liste suivi de la Ville de Shawinigan et de la CDC Centre-de-la-Mauricie. Ces trois organismes se dégagent nettement comme les leaders de l'action concertée. Le milieu communautaire se distingue aussi avec 35 participations (13,5 %) si on ajoute à la CDC le Centre Roland-Bertrand, le CAB Grand-Mère et la Revitalisation de quartier. Les organismes de développement économique (CLD, SADC et Chambre de commerce) sont aussi du nombre avec près de 10 % des participations. Mais il est significatif de retrouver dans cette courte liste une commission scolaire puisque ces instances ont habituellement un faible taux de participation aux activités concertées.

Tableau 2 – Organismes leaders des concertations (plus de 5 participations)

Organismes	Participations	% des participations totales
CSSS de l'Énergie	27	10,47%
Ville de Shawinigan	18	6,98%
CDC Centre-de-la-Mauricie	14	5,43%
Com scolaire de l'Énergie	14	5,43%
FLAC (Avenir d'enfants et Shawinigan en forme)	13	5,04%
CLD Shawinigan	11	4,26%
Centre Roland-Bertrand	8	3,10%
CAB Grand-Mère	7	2,71%
SADC Centre-de-la-Mauricie	7	2,71%
Chambre de commerce et d'industrie de Shawinigan	6	2,33%
Revitalisation de quartier	6	2,33%
Total	131	50,78%

Parmi les organismes qui contribuent activement aux démarches de concertation, la CDC du Centre-de-la-Mauricie occupe une place privilégiée. Dans le rapport annuel 2013-2014 de l'organisme, le coordonnateur, Réjean Veillette souligne l'importance pour le milieu communautaire des activités qui réunissent plusieurs partenaires à Shawinigan :

La concertation autour de divers projets, d'enjeux collectifs et communs sont vraiment l'essence, le carburant de cette incroyable mobilisation du mouvement communautaire. [...] Notons par exemple des projets de jardins populaires de quartiers qui se mettent en place, des actions concertées pour les populations vulnérables qui voient le jour et des organisations socio-économiques qui travaillent de façon concertée en développant une vision commune de notre milieu. (CDC, 2014 : 35)

En même temps, ces organismes « sont tous débordés dans leur action au quotidien » (E) et les actions concertées exigent du temps. Tout en étant « conscients de l'importance d'échanger sur les enjeux et les défis du milieu » (E), ils délèguent donc une part importante des demandes de partenariat à la permanence de la CDC qui « est là pour ça » (E). Chaque année ces engagements sont révisés en fonction de ce qui présente un caractère impératif : « est-ce qu'on doit être là absolument? Et au nom de qui? On la fait chaque année cette réflexion-là » (E).

Trois instances de concertation occupent une place privilégiée dans ce paysage du fait qu'elles assument un leadership reconnu dans le milieu quant à leur compétence : le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan, le Comité territorial en développement social de Shawinigan et COMPLICE, une nouvelle instance qui réunit les dirigeants politiques et administratifs des principales institutions du territoire.

1.3.2. Trois instances majeures d'action concertée

Le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan

Le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan a été créé en 2008, au cours du dernier mandat de madame Lise Landry à la mairie de Shawinigan, pour mettre en œuvre une entente de la Ville avec le MAMROT conclue en décembre précédent. Sa mission est ainsi énoncée :

Initier, soutenir et développer une solide concertation des principales instances économiques reconnues par la Ville de Shawinigan, dans l'objectif d'accroître la diversification de son économie et la réussite d'entreprises et de projets permettant le maintien, la création d'emploi et le développement de tous les secteurs d'activité de l'économie de Shawinigan.

(http://www.shawinigan.ca/Affaires/presentation-du-comite_19.html consulté le 2015-01-19)

Il compte 13 membres réguliers et 4 membres partenaires. La Ville, le CLD, la SADC, le Fonds LaPrade³ et la Chambre de commerce et d'industrie sont représentés par un élu (maire ou président) et un gestionnaire (direction générale); Rio Tinto Alcan, la

³ Les Fonds LaPrade, 11 en tout, ont été créés par le gouvernement fédéral en 1987 suite à l'abandon par Industrie Canada de la construction d'une usine d'eau lourde à Bécancour. Doté à l'origine d'une fonds d'investissement de 3 M \$, le Fonds LaPrade Mauricie dispose encore d'un actif d'un peu plus de 2 M \$. Depuis 1997, le gouvernement fédéral a remis l'entière responsabilité du Fonds à la collectivité shawiniganaise de sorte que ses engagements sont considérés comme une contribution du milieu dans les montages financiers. Il est géré par la SADC tout en conservant une personnalité morale distincte.

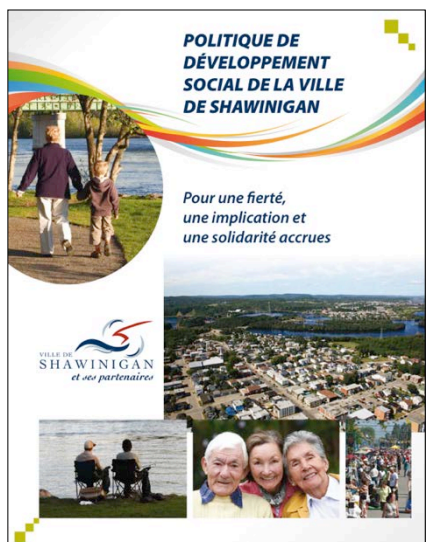
Commission scolaire et le Collège sont représentés par un gestionnaire, généralement la direction générale; tandis que le Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E) est présent par son président-directeur général. Les membres partenaires sont des représentants de ministères ou agences du gouvernement québécois (CLE, MDEIE, MAMROT) ou canadien (DEC). Son action est principalement orientée vers l'entrepreneuriat local : « L'entrepreneuriat est considéré comme l'un des principaux facteurs de diversification de l'économie locale de Shawinigan. [...] Cette démarche se démarque par le partenariat noué, afin de travailler localement de manière horizontale, avec une palette d'acteurs mus individuellement par un objectif différent » (OCDE, 2013 : 77). La contribution financière de Rio Tinto Alcan s'est ajoutée à la subvention initiale du MAMROT pour favoriser l'action de ce comité.

Le Comité territorial en développement social de Shawinigan

Le Forum sur le développement social de la Mauricie-Centre-du-Québec en 1997 a suscité une première tentative de comité de partenaires en développement social qui a débuté ses travaux sous la dénomination de "Comité pour une approche intégrée et durable", le plus souvent désigné comme le "Comité durable". Il est d'abord passé par une période « de grandes confrontations fortement médiatisées opposant des visions différentes de développement, l'éternelle opposition entre l'économique et le social » (Lucie Carrier dans Prud'Homme, 2011 : 22). C'est finalement un groupe de partenaires shawiniganais du CSSS, du CLD, du Collège et de la CDC qui a réussi à obtenir l'appui de la mairesse Lise Landry et à réunir les leaders intéressés à « faire des actions de développement avec des approches intégrées et durables » et à organiser en 2002 « une première Journée Solidarité » (Ibidem). Cette rencontre a débouché sur une enquête conscientisante et, en 2003, sur la *Grande consultation* des citoyens et acteurs des quartiers St-Marc et Christ-Roi. La Revitalisation de quartier St-Marc – Christ-Roi est l'une des réalisations majeures du Comité. C'est cependant en 2008, en mettant à contribution les budgets de l'Approche territoriale intégrée (ATI) provenant du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) via l'Entente de développement social et économique visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Québec), que le comité a réussi à « amener la Ville de Shawinigan à se conformer à son décret et à rédiger une politique de développement social » (Idem : 23) coconstruite et cosignée avec les partenaires. Ces ressources financières ont permis d'embaucher un directeur général de CLSC à la retraite pour soutenir les travaux du comité de pilotage.

Article 21 du Décret de regroupement des municipalités (2001)

La ville doit élaborer un plan relatif au développement de son territoire. Ce plan prévoit notamment les objectifs poursuivis par la ville en matière de développement communautaire, économique, social et culturel, ainsi que les règles relatives au soutien financier d'un organisme qui a pour mission le développement économique local, communautaire ou social.



Le comité de pilotage chargé de l'élaboration de la politique « a défini l'essence du développement social comme étant principalement basée sur le mieux-être et l'épanouissement de la communauté et des citoyens ainsi que sur le développement des potentiels de ceux-ci » (Ville de Shawinigan et ses partenaires, 2009 : 5). Il s'agit donc non pas d'une politique sectorielle, mais d'une interpellation à toutes les sphères de la vie collective que l'on désigne « d'économique, d'écologique ou de politique » (Ibidem : 7). Reposant sur huit axes, la Politique identifie 17 objectifs devant guider l'élaboration d'un plan d'action. Suite aux consultations tenues lors de six assemblées publiques et dix groupes de discussion, le comité de

pilotage a statué que « si la Ville de Shawinigan est la réalité politique des Shawiniganais, la réalité sociale de ces derniers correspond davantage au secteur dans lequel ils vivent, et souvent même à une communauté géographiquement plus restreinte » (Ibidem : 14). Il a aussi retenu que « bon nombre de résidants "de souche", se référant aux défis et aux enjeux auxquels la Ville est confrontée actuellement, ont développé une image négative quant à son avenir » (Ibidem). La *Politique*, adoptée par le conseil municipal le 1^{er} octobre 2009 et par chacun des organismes partenaires, ce qui lui donne son caractère partenarial distinctif, vise notamment « un maillage étroit et constant entre les partenaires » (Ibidem : 16). Aux élections de novembre, Michel Angers a succédé à madame Landry à la mairie et c'est lui qui a signé la nouvelle politique pour la Ville. En plus de la *Politique de développement social*, la Ville s'est dotée d'une Politique familiale à laquelle elle a intégré en 2014 la démarche Municipalité amie des aînés (MADA). À cette occasion, une consultation a permis de rejoindre plus de 1 696 aînés (Tableau de bord du Comité territorial de développement social, mars 2014).

Le Comité territorial de développement social est composé de 10 personnes représentant les élus et l'administration de la Ville, la Corporation de développement communautaire, la Commission scolaire, le Collège, le Centre local de développement, le Centre local d'emploi, le Carrefour jeunesse emploi, le Centre de santé et de services sociaux et le Consortium en développement social de la Mauricie. Coordonné par une organisatrice communautaire du CSSS, il assume le mandat de mise en œuvre de la *Politique de développement social de la Ville de Shawinigan* (Ville de Shawinigan et ses partenaires, 2009). Il a tenu des audiences publiques, organisé des groupes de discussion et fait des sondages pour élaborer le *Plan d'action en développement social 2012-2016* (Ville de Shawinigan, 2011a) dont il effectue aussi le suivi. Ses membres sont en mesure de faire circuler l'information dans les instances municipales, les organismes qui sont en première ligne du développement social, et auprès de l'ensemble des acteurs du territoire.

Le comité indique dans son *Plan d'action* qu'il se préoccupe « du sentiment d'appartenance, de valorisation des personnes qui s'impliquent au bénéfice de leurs concitoyens, de chantiers collectifs et de rapprochements avec les voisins et les nouveaux arrivants » (Ville de Shawinigan, 2011a : 4). Trente-deux actions sont identifiées, dont la moitié dans lesquelles la Ville assume le leadership. On peut souligner parmi ces actions un chantier afin d'« Identifier des pistes de solutions pour atténuer les impacts du vieillissement de la population et rehausser la population active des 20-35 ans », un objectif qui répond directement à l'impact de la désindustrialisation sur le tissu social de Shawinigan.

Au nombre des initiatives structurantes, le *Plan* nomme l'élaboration d'« une politique de reconnaissance et de soutien aux organismes communautaires », confiée à la direction Loisirs, culture et vie communautaire de la Ville. La rédaction de cette politique est en voie de réalisation en partenariat avec la CDC : « Les organismes sans but lucratif s'adressent de plus en plus aux villes pour toutes sortes de problèmes sociaux. [...] Ça a amené la prise en charge de ces responsabilités là » (E). La Ville a procédé à l'embauche d'une personne « attirée pour la vie communautaire » (E) et travaille à harmoniser le soutien qu'elle offre aux 8 centres communautaires de son territoire dont 6 qui proviennent des municipalités regroupées et dont les règles de gestion diffèrent de celles des deux centres qui relevaient déjà de la Ville. L'objectif c'est que tous jouissent du même soutien matériel et que tout apport supplémentaire à un organisme communautaire relève de décisions politiques donc publiques.

Dans la section qualité de vie, on retrouve les initiatives de revitalisation de quartiers et les projets mis en œuvre grâce au FQIS. Il convient enfin de souligner que « tous les organismes agissant à titre de maîtres d'œuvre ont donné par résolution leur accord de principe pour participer à la mise en place ou à l'évaluation ponctuelle de la mise en place d'un ou de plusieurs mécanismes appropriés » (Ville de Shawinigan, 2011a : 19) de façon à ce que le *Plan* ne demeure pas sur papier.

Les partenaires qui ont participé à la formation "Ma communauté clé en main" donnée dans le cadre de la démarche de caractérisation des communautés, ont entrepris des interventions dans les quartiers identifiés comme présentant les plus grands besoins de soutien : Saint-Marc – Christ-Roi dans le secteur centre-ville et Saint-Paul dans le secteur Grand-Mère. Les projets identifiés comme prioritaires par les résidants et les partenaires y sont mis en œuvre. En 2012 dans les quartiers St-Marc/Christ-Roi et St-Paul, grâce au soutien d'Avenir d'enfants, 148 enfants de 5 ans des écoles ayant une cote de défavorisation élevée et 99 enfants de 4 ans ont reçu un trousse de stimulation pour préparer leur entrée à l'école et une série d'ateliers "Jouons ensemble" a réuni parents et enfants de 3 et 4 ans.

Le Comité territorial de développement social se félicite aussi de l'accessibilité donnée aux populations vulnérables à l'occasion de la Coupe Memorial de hockey junior majeur du

Québec et de la 47^e Finale des Jeux du Québec en 2012. En 2012-2013, pour marquer le 10^e anniversaire de la fusion des municipalités qui forment maintenant Shawinigan, la Ville a réalisé une série de rencontres dans les districts municipaux et une grande rencontre citoyenne dans le cadre du projet “La parole aux citoyens”. Dans la foulée des travaux de la Table-réseau Enfance-Jeunesse-Famille et Santé publique, CSSS de l’Énergie et quelques partenaires du Comité territorial en développement social ont réuni 150 personnes lors d’une rencontre sous le thème “Pauvreté et exclusion sociale, voir d’un autre œil et agir ensemble”. Enfin le Comité a agi à deux reprises comme instance conseil pour la sélection des projets soumis au Fonds québécois d’initiatives sociales (FQIS) pour le territoire de Shawinigan. Lorsque ce fonds a été annoncé, « on venait de se donner une politique cosignée, avec un plan d’action cosigné en développement social » (E). Ses travaux ont permis à Shawinigan d’avoir des projets en main, prêts à être déposés avant même que la CRÉ de la Mauricie n’ait lancé l’appel de propositions pour le *Plan d’action régional pour la solidarité et l’inclusion sociale* (PARSIS). Son plan a permis à Shawinigan d’obtenir rapidement 750 000 \$ en subventions. Le projet de soutien à la participation citoyenne des quartiers vulnérables qui s’est vu attribuer la part la plus importante de la subvention du FQIS, a donné lieu à plusieurs actions choisies par les résidants et les partenaires : projets d’habitation; animation et occupation du territoire; services de proximité de soutien à la lecture; journal de quartier; jardins populaires de quartier dans Saint-Marc – Christ-Roi et démarche de consultation avec les résidants de Saint-Paul dans le secteur Grand-Mère.

Neuf projets novateurs concertés de lutte à la pauvreté soutenus par le FQIS

- 1) Soutien à la participation citoyenne des quartiers plus vulnérables,
- 2) Implantation d’un service de transport solidaire,
- 3) Développement d’un groupe d’achats pour les organismes en sécurité alimentaire (Denrées solidaires),
- 4) Constitution d’un groupe d’achats pour les membres de l’Accorderie,
- 5) Mobilisation de services aux familles de Grand-Mère et implantation de la Maison Coude-à-coude,
- 6) Développement de l’intégration sociale par la réalisation de Notre jardin secret de la Séjournelle et du Centre de femmes,
- 7) Mobilisation citoyenne pour l’utilisation par tous du Parc de la Rivière Grand-Mère,
- 8) Comptoir alimentaire porté par le CAB de Grand-Mère,
- 9) Jardins populaires de quartier Saint-Marc – Christ-Roi.

(Sources : <http://www.consortium-mauricie.org/Default.aspx?idPage=12> et Tableau de bord de novembre 2013)

Le projet Transport solidaire « fait fureur » (*L’inclusif*, vol.4 no.1, juin 2013 : 2). Au cours des six premiers mois, 1 222 déplacements ont été effectués par 92 jeunes et 757 adultes vivant en situation de pauvreté, grâce aux prêts effectués par 19 organismes communautaires de passes d’autobus du système de transport en commun. En septembre 2013, le maire accompagné de représentants du CSSS de l’Énergie a présenté la *Politique* et

le *Plan d'action* lors d'un atelier au Colloque du Réseau Villes et villages en santé (Victoriaville, 2013).

COMPLICE

COMPLICE est l'acronyme de Conseil d'orientation et de mobilisation des partenaires locaux pour l'intervention des communautés de l'Énergie. Il s'agit d'un conseil de « partenaires de niveau stratégique dédié au développement des communautés du territoire » (COMPLICE, 2014 : 1). C'est une instance de concertation de haut niveau puisqu'elle réunit uniquement des dirigeantes et dirigeants de la Ville, de la Commission scolaire, du CLD, du Collège, de la Sûreté du Québec, de la CDC, de la SADC, du CLE et du CSSS de l'Énergie. Ces personnes ont convenu d'entrée de jeu de se donner comme mission de « soutenir, conjointement et solidairement, l'accroissement de l'implication et de la participation de la communauté et des acteurs locaux dans les décisions qui les concernent, dans l'identification des orientations prioritaires et dans la mise en œuvre d'actions intégrées » (Ibidem : 2). Une démarche initiale d'identification des problématiques et de choix d'une priorité a été réalisée les mardis 25 novembre et 2 décembre 2014. Le consensus qui a émergé, vise en priorité une action orientée vers les 0-25 ans et a donné naissance à 7 groupes de travail sur des cibles spécifiques. Ces travaux se déroulent dans un contexte où la perte de leviers locaux, notamment avec la disparition du CSSS, inquiète quant aux ressources qui permettront d'intégrer les actions économiques, sociales et culturelles identifiées.

1.4. Shawinigan au plan politique

Shawinigan a connu depuis les années 1970 des maires qui ont siégé durant plusieurs années difficiles : « Il y a certains règnes politiques à l'Hôtel de ville où l'on ne peut plus maintenir de l'espoir. Ça a été la détresse. Ils ont géré la détresse » (E). Ils arrivaient après une période où gérant l'abondance, on n'a pas « pensé que c'était un cycle » (E). Ils se sont retrouvés avec des friches industrielles contaminées et « les tiroirs de factures à payer » (E). Les mandats de Dominique Grenier qui a occupé la fonction de 1970 à 1986, et de Roland Desaulniers qui lui a succédé jusqu'en 1994, ont été de cet ordre. Il ont passé leurs « termes à limiter les dégâts » (E).

En 1994, Lise Landry est élue et c'est elle qui a géré l'unification des villes : « Expliquer à Grand-Mère que ça s'appelle Shawinigan, c'est une job là! » (E). Le dernier mandat de madame Landry (2005-2009) a été particulièrement difficile parce que le conseil était divisé : « Six conseillers qui étaient contre la mairesse. Ça a été quatre années d'enfer » (E). Ces tensions au conseil de ville ont eu des répercussions sur la fonction publique municipale. En l'absence d'orientations claires, les fonctionnaires « ne savaient plus où aller » (E). Contexte difficile pour les élus : « La Ville a arrêté d'avancer. Les journalistes sont sur toi et c'est juste du négatif » (E). Madame Landry n'a pas reçu durant ce mandat l'appui dont elle aurait eu besoin de la part des acteurs collectifs : « À certains moments, je me serais attendu à des interventions plus musclées de la part de la Chambre de commerce.

[...] On a joué un peu comme les Romains quand on leur demande d'aller chez les Gaulois : ça sifflait en regardant par terre! » (E).

Madame Landry a passé le relais à Michel Angers en 2009 et celui-ci a été réélu pour un second terme en 2013. Au moment de la transition, l'administration municipale était aux prises avec des infrastructures en très mauvais état : « À titre d'exemple, dans le parc ici, on avait prévu changer la toiture. Mais ça faisait tellement longtemps qu'on aurait dû le faire que ça coulait dans les murs. Au lieu d'un travail de 75 000 \$ ou 80 000 \$, ça nous a coûté 600 000 \$ pour refaire la bâtisse au complet » (E). Même la rue principale du centre-ville n'y échappe pas : « Sur la 5^e, trois ou quatre fois par hiver ça pète parce que c'est trop vieux! » (E). On reconnaît facilement les effets d'une ère difficile : « C'est certain qu'en termes de municipalité, ce que l'on appelle la gestion de décroissance, Shawinigan a vécu ça pendant une longue période » (E). La nouvelle administration choisit donc de prendre une direction radicalement nouvelle en entreprenant une mise à jour des infrastructures grâce aux programmes qui permettent à la Ville de partager les frais avec le gouvernement. Le nouveau maire choisit aussi de prendre « un virage vers le développement durable » (E) et d'embaucher une ressource pour aider la Ville à identifier les interventions à faire sur les territoires contaminés. Cette personne « vient de prendre en charge la totalité du schéma d'aménagement en développement durable de la Ville de Shawinigan » (E).

Depuis la fusion de 2002, le schéma d'aménagement est effectivement encore en révision. Il devra intégrer les particularités territoriales héritées des anciennes municipalités et encadrer notamment les rapports entre les communautés rurales et les quartiers urbains. À titre d'illustration, d'ici 2016, une vaste opération de révision des noms de rue doit être complétée pour « éliminer les doublons et les discontinuités » de façons à « améliorer l'efficacité des services d'urgence, de livraison et de repérage géographique » (http://www.shawinigan.ca/Ville/harmonisation-des-noms-de-rues_186.html). Suite à la fusion, la municipalité se retrouve en effet avec 365 dénominations problématiques sur 790. La perspective de développement durable exige cependant un travail plus large à réaliser progressivement pour développer une « vision d'ensemble » (E) pour la première ville québécoise à avoir organisé l'occupation de son territoire sur la base d'un plan d'urbanisme. « On a une rivière extraordinaire qui traverse la ville d'un bout à l'autre » et il faudrait s'assurer « de garder un accès à la rivière pour la population pour ne pas faire comme dans le sud où c'est mur-à-mur bâti » (E). Si on ne veut pas le regretter d'ici quelques années, il faudrait donc convenir dès maintenant de corridors réservés à cet accès public : « Ce n'est plus à vendre, tu expropries! » (E).

Le conseil municipal de Shawinigan donne actuellement l'image d'une solidarité que la Ville n'avait pas connue beaucoup depuis la fusion de 2002. Le leadership politique constitue aussi un déterminant important des stratégies de diversification économique et de développement des communautés que présentent les prochains chapitres.

2. L'ENTREPRENEURIAT COMME STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE

En dépit du fait que « Shawinigan a un cadre de vie qui est superbe, un milieu naturel extraordinaire » (E) tout en étant à proximité de grands axes de communication du Québec, la Ville ne bénéficie plus de l'avantage différentiel que lui procurait son potentiel hydroélectrique. Avec la multiplication des fermetures de grandes entreprises, Shawinigan a connu une période où les élus ont littéralement « géré la détresse » (E) et choisi de ne pas investir dans les infrastructures, « parce qu'on avait un modèle plutôt conservateur, très conservateur. Peu importe si ça va tomber, on ne dépense pas, on ne fait rien » (E). La ville a aussi subi une couverture médiatique qui ternissait sa réputation. En réaction, la Chambre de commerce et d'industrie est passée à l'offensive en organisant un gala pour montrer qu'« il y a des choses qui se passent » (E). Mais il fallait aussi entreprendre un redressement économique pour retrouver les moyens de mettre le milieu en valeur : « Trouvons des jobs intéressantes aux gens, puis le reste va suivre » (E).

2.1. Un impératif de diversification économique

L'Alcan ayant annoncé qu'elle projetait de fermer son usine en 2015, a délégué quelqu'un à un comité qui travaillait pour que l'économie shawiniganaise soit moins dépendante de la grande entreprise. RTA a financé une étude menée par la firme Genivar, qui comportait la recherche « dans les régions où il y a eu des fermetures d'usines semblables [...] d'un répertoire des bons coups et des mauvais coups » (E) et l'identification d'une stratégie gagnante : « La majorité des régions qui ont réussi une diversification économique, y allaient sous forme de *cluster*, une forme de grappe industrielle dans un secteur en croissance » (E).

Le comité a identifié avec cette étude des secteurs en croissance à Shawinigan : l'efficacité énergétique où le Laboratoire des technologies de l'énergie (LTÉ) a « une expertise de niveau mondial » (E), ce qui lui permet d'accueillir des spécialistes qui viennent y travailler : « Ils ont des doctorats ou des Ph.D. dans leur domaine au niveau de l'énergie, ce que peu de gens savent à Shawinigan » (E). Il y a aussi le traitement des eaux et tout ce qui est procédé bio industriel dont s'occupe le Centre national en électrotechnique et en technologies environnementales (CNETE), un centre collégial de transfert technologique, à ce moment-là « un peu moribond » mais dont la relance a permis au Collège Shawinigan d'être le premier à obtenir une chaire de recherche collégiale (E) : avec l'essor des micro brasseries, « toutes les souches de bières ont été développées là » (E). Le CNETE a un chiffre d'affaires de 2,5 M \$ et emploie une cinquantaine de personnes dont une vingtaine à temps plein. Il y a aussi le secteur de l'électronique de transport où des entreprises « faisaient leur propre développement [...] en électronique robuste » (E). « Lorsque la ville a été conçue, il y a à peu près 110 ans, avec l'électricité on faisait des pâtes et papiers puis faisait de l'aluminium. [...] En 2014, l'électricité est toujours utile, mais il faut faire autre chose au niveau économique. Le Centre de données fiscales, c'est en grande partie à cause de la

disponibilité, mais surtout de la fiabilité électrique : juste à côté des barrages, ici, on n'a à peu près jamais de panne de courant » (E).

« Quand la Belgo a fermé en 2007, ça a été un choc. Même si l'usine était vieille, on ne pensait pas personne que la Belgo fermerait un jour. Puis à un moment donné, ils sont arrivés puis ils ont dit "On la ferme" » (E). Pour certains les fermetures de grandes entreprises, « c'est un mal pour un bien parce que tôt ou tard, ce serait arrivé de toute façon avec la mondialisation » (E). Ce qui a été salutaire, c'est la volonté mais surtout les initiatives pour reprendre les choses en mains. Madame Landry qui occupait alors la mairie a fait appel aux organismes de développement. Quand les journalistes ont demandé « "Qu'est-ce que vous allez-faire?" j'étais content de dire "on a déjà commencé, ça fait six mois qu'on travaille là-dessus" » (E). On sait bien que « même si on se roulait par terre pendant 20 ans, les grandes entreprises ne reviendront plus par ici » (E). « Les routes qui mènent au développement ne sont pas si nombreuses que ça : [...] développons la PME, le commerce de proximité, développons l'entrepreneuriat. On mettra nos billes là-dedans puis on va travailler fort pour que ça prospère puis pour obtenir des résultats » (E).

Le CLD, la SADC et le Fonds LaPrade ont mis leurs réseaux à contribution pour voir ce qui s'était fait dans des situations semblables, dont la fermeture de l'usine d'Abitibi-Consolidated à Port-Alfred en 2005 : « Ils nous ont expliqué c'était quoi le support qu'ils avaient reçu du Fédéral. Finalement ça a quasiment été un copier-coller de ce qui s'était fait à La Baie [...] ce qu'ils nous disaient qui était important dans un comité comme ça, c'est que l'on ait un coordonnateur » (E). Pour obtenir le financement pour une telle embauche, il fallait une contribution du milieu : « C'est le Fonds LaPrade qui a pu obtenir de Développement économique Canada (DEC) des sommes pour l'embauche d'un coordonnateur, pour également des études » (E). Ce fut le directeur récemment retraité de la Commission scolaire, Jean-Pierre Hogue, qui a été embauché. C'est lui qui a mis en place la règle de présence obligatoire de certains partenaires pour qu'une réunion puisse se tenir. Il insistait pour dire : « Dans vos priorités, si ça arrive en conflit avec d'autres affaires, tassez les autres affaires, mais pas ça » (E). Les premiers travaux du comité ont porté sur la reconversion des installations de l'usine qui venait de fermer, « un site industriel immense [...] Il y a plusieurs projets intéressants, malheureusement, il n'y en a pas beaucoup qui ont vu le jour » (E). Le choc a aussi attiré l'attention des gouvernements sur Shawinigan : « Il y a des ministres qui sont débarqués, [...] et nous ont dit "Nous on est prêts à supporter Shawinigan dans un effort de diversification économique" » (E).

D'autre part, « c'était une exigence du gouvernement du Québec pour recevoir des subventions [...] qu'il y ait une concertation » (E). Mettant à contribution les divers fonds de soutien disponibles, la Ville a donc « pris l'initiative de former un comité qui regroupe les principaux acteurs, les principaux intervenants économiques, tant ici de la municipalité qu'au niveau gouvernemental. [...] Tous ceux qui jouent un rôle actif au niveau du

développement économique sont assis autour de cette table-là pour trouver des solutions, amener des projets, favoriser le développement économique à Shawinigan » (E). Cette structure concertée qui « n'est pas incorporée et est vraiment un comité de la ville » (E), est essentielle pour mettre en œuvre la stratégie de diversification économique : « Sans les partenaires, on serait limités à ce le gouvernement veut bien que [la Ville] fasse, puis il ne veut pas qu'on fasse grand-chose dans le domaine du développement économique » (E). Sur le plan économique, depuis la fusion des municipalités, « le CLD est une équipe mandatée par la Ville [...] le département économique de la Ville » (E).

Autour de la table, on trouve le maire qui préside, et le directeur général de la ville, le directeur général et les présidents de la SADC et du Fonds LaPrade, les présidents et les directeurs généraux du CLD, de la Chambre de commerce et d'industrie, du Collège Shawinigan, de la commission scolaire, du Centre d'excellence en efficacité énergétique et les représentants des ministères de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations et des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. « Ce comité-là est littéralement un forum de consultation de ces instances qui sont toutes là, et qui ne manquent jamais une réunion ou à peu près » (E).

Dès sa prise de pouvoir, le diagnostic du maire était clair : « Belgo est fermé. Laurentide est très fragilisé et Alcan va fermer le 31 décembre 2014. Très rapidement j'ai pris la tête du Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan » (E). « Lorsqu'il est arrivé, il a quand même changé la dynamique par son leadership » (E). Lors de sa première participation, Michel Angers a tenu le discours suivant :

Ici, ça va devenir le cœur de notre concertation en termes de développement économique. Ceux qui considèrent que c'est la première affaire qu'ils vont enlever de leur agenda pour rentrer quelque chose d'autre, votre place n'est pas ici. Je vous remercie beaucoup. Quand j'aurai terminé tantôt, vous pourrez vous en aller. [...] Si vous pensez que c'est votre place, je vous invite à arriver au moins avant 9 heures, sinon à 9 heures précises, parce qu'il y aura un certain nombre de personnes autour de la table et il y a des chaises en arrière où vous pourrez vous installer. Je veux que les décideurs soient là. (E)

Le Comité travaille ses dossiers de façon rapprochée avec Investissement Québec et des conseillers spéciaux pour faire de l'accompagnement dans les secteurs ciblés et mettre en place une dynamique. « Le Comité de diversification est devenu un endroit d'échange stratégique au niveau du développement économique » (E), un niveau d'opération que l'arrivée de Michel Angers a renforcé : « Moi, je vais toujours être présent. Si je ne peux pas être présent, je veux qu'on déplace la réunion. Moi c'est dans mes priorités le développement économique puis ça passe par ici, ça passe par la concertation » (E). Il a exigé une reddition de comptes sur l'état d'avancement des projets aux trois mois. « Il y a actuellement une volonté politique dans la place » (E). Le Comité a pris une telle importance stratégique que « tout le monde voulait y être [...] même si on n'a plus de subvention. On

continue à se réunir de façon systématique [...] on met à jour les nouvelles économiques dans la sphère de chacun. [...] C'est juste de s'assurer que tout le monde est bien arrimé » (E). « Ça dure un avant-midi complet habituellement ces rencontres-là. Mais une fois que la rencontre est faite, tout le monde est au même diapason. Puis on est capables de nous arrimer pour les projets que nous avons en commun. Mais dans tous les cas, on est au courant » (E). « En à peu près une demi-journée, tu as un *survey* de tout ce qui se parle, c'est quoi les enjeux, c'est quoi les problématiques » (E). En plus, cette instance fait en sorte qu'« il y a une dimension de liaison » (E) entre les participants, ces liens interpersonnels permettant de traiter des questions qui les concernent de sorte qu'à la suite des réunions, « il y a tout le temps des débordements qui des fois peuvent aller jusqu'à une demi-heure » (E).

On peut constater à Shawinigan « dans le milieu économique, un beau vent de positivisme qui souffle et surtout de solidarité. [...] Chaque fois que j'appelle le CLD, la SADC, le Collège pour leur demander "Écoutez, j'ai un beau projet. Est-ce que ça vous tente?", j'ai des oui à peu près tout le temps » (E). « Actuellement à Shawinigan, c'est un terreau fertile. Il y a un paquet de gens qui peuvent partir un paquet de choses » (E). Les acteurs du développement économique sont encouragés par les événements : « Il y a plein de trucs qui se passent de façon très dynamique et sur lesquels il faut miser. C'est pour ça qu'il y a un Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan » (E). « On peut même parler d'un plan de redressement économique » (E) pour qualifier les travaux du comité.

À l'hiver 2012, le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan réclame des gouvernements de Québec et d'Ottawa de nouveaux fonds d'investissement puisque les fonds de sources diverses dont il disposait, ont déjà été octroyés. En voici l'inventaire disponible en ligne :

Le Fonds d'aide aux municipalités mono industrielles (FAMM) administré par le MDEIE, totalise 750 000 \$ sur trois (3) ans, ceci à raison de 250 000 \$ par année. Le Fonds de soutien aux territoires en difficultés (FSTD) administré par le MAMROT, totalise pour sa part 300 000 \$ sur trois (3) ans, soit 100 000 \$ par année, auquel s'est ajouté depuis janvier dernier 200 000 \$ supplémentaire. Le Fonds de soutien au développement économique (FSD), constitué d'une enveloppe de 525 000 \$ en 2008 et de 375 000 \$ en 2009 financée directement par les budgets de la Ville de Shawinigan et du CLD Shawinigan, vise pour sa part une aide additionnelle à la diversification et au développement économique. Le Fonds de diversification économique Rio Tinto Alcan (RTA), d'une valeur de 1 333 000 \$, est issu d'une initiative de cette entreprise qui s'est engagée, en 2006, à soutenir des projets de diversification économique pour Shawinigan. Le Fonds LaPrade-entente DEC, comportant une enveloppe totale de 220 000 \$, est géré directement par la SADC Centre-de-la-Mauricie et le Fonds LaPrade Saint-Maurice. (http://www.shawinigan.ca/Citoyens/Communiques/-le-comite-de-diversification-et-de-developpement-economique-de-shawinigan_478.html)

« Ce comité permet la coordination puis aussi la sensibilisation, puis l'information sur les différents programmes disponibles auxquels on peut faire des demandes » (E). Le bilan des trois premières années d'opération du Comité indique que 92 projets ont reçu un soutien financier de 3,1 M \$, ce qui a entraîné « la consolidation de 902 emplois et la création de 509 emplois supplémentaires de 2008 à 2010 » (Ville de Shawinigan, 2011 : 4). « Aussitôt qu'il y avait une entreprise avec un projet qui tenait debout, il y avait un préjugé favorable s'il était dans un des créneaux identifiés par la communauté » (E).

« La diversification économique, c'est de passer d'une économie basée sur la grande entreprise dont Shawinigan était extrêmement dépendante vers une économie basée sur la PME et le développement de l'entrepreneuriat » (E). Effectivement, « il y a plein de trucs qui se passent de façon très dynamique, sur lesquels il faut miser » (E) : des entreprises qui se démarquent dans une niche de fabrication, qui emploient 70 ou 75 personnes et qui appartiennent « à des propriétaires locaux » (E). On cite l'exemple de Camoplast, « le premier fabricant mondial de chenilles de motoneiges, véhicules agricoles et de construction » (site corporatif), qui fabrique à Shawinigan un système de traction pour les véhicules tout terrain : « Ça a été inventé par des gars, des patenteux d'ici » (E). Lorsque l'entreprise les a achetés, ils ont eu besoin de s'agrandir et le soutien local a permis de « leur trouver une place à Shawinigan » (E).

En misant sur les secteurs qui se montrent les plus dynamiques, le Comité s'est fixé quatre cibles de diversification économique pour la période 2011-2016 :

- l'efficacité énergétique et les technologies vertes : les principales entreprises actives à Shawinigan dans ce secteur sont le Laboratoire des technologies de l'énergie (LTÉ), le Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE), Bionest Technologies, Écosens Énergie, Comaintel, Dynergen Biodiesel, Nirvana Chauffe-piscine, le Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E) et le Carrefour de l'efficacité énergétique;
- les matériaux composites : Placeteco, Delastek, Doral;
- la transformation des métaux : Rio Tinto Alcan, Tecfab International, Axcès, Usinage Tifo, Câble Alcan, Brochot Industrie;
- les composantes électroniques : Kongsberg Automotive, Delastek, HDI Technologies, Synapse Électronique.

Ces cibles constituent le plan de diversification que « tous les partenaires autour de la table ont eu l'occasion d'influencer » (E), une référence pour définir les actions dans lesquelles « chacun fait le bout qu'il a à faire » (E) pour la diversification industrielle de l'agglomération. Pour assurer le passage des plans à l'action, le Comité estime, « dans la présente période de transition entre le travail de concertation des trois dernières années et les investissements que l'on s'appête à faire au cours des cinq prochaines années, que la mobilisation de toutes les équipes concernées soit au rendez-vous [...] c'est l'impératif de la

concertation et la nécessité de mettre en commun toutes les ressources disponibles » (Ville de Shawinigan, 2011 : 21).

La Ville dispose de 5 parcs industriels pour accueillir des projets industriels sur son territoire. Elle est aussi au carrefour des réseaux ferroviaires du CN et de Québec-Gatineau : « Tous les minéraux qui sont extraits en Abitibi qui sont transportés par train, passent par Shawinigan » (E). DEC a facilité un projet de recherche avec l'UQÀM et l'UQAT « pour maximiser les retombées du secteur minier afin que ça ne fasse pas juste des emplois en Abitibi. Une espèce de Plan sud. On a été la première région que l'on a regardée » (E).

Shawinigan a aussi un potentiel touristique du fait de la présence du Parc national de la Mauricie qui attire chaque année plus de 300 000 personnes, et du milieu naturel dans lequel elle est située : « La Promenade St-Maurice qui s'en va jusqu'au Parc, tout au long de la rivière, nomme-moi une ville au Québec qui a ça! » (E). Mais les perspectives de retombées pour la ville se situent du côté du « tourisme de congrès de moyenne portée » (E) qui permettrait de maximiser les investissements dans la Cité de l'Énergie dont les installations peuvent accueillir jusqu'à 2 000 convives. Il faut pour cela « créer un produit, devenir un produit » (E).

« L'avenir à Shawinigan, ça passe par le développement de l'entrepreneurship. Des gens qui vont partir leur affaire, avoir un projet d'entreprise. Ils vont engager une personne, trois personnes, dix personnes. C'est la création d'emplois, c'est la création de richesse » (E). De ce point de vue, les PME locales offrent déjà de bons salaires « dans les 18 \$, 20 \$, 22 \$, 23 \$ même » et elles se distinguent « dans l'électronique et l'électromécanique » (E). Shawinigan peut donc tenter de se positionner comme « terre d'accueil » (E) et présente déjà « dans toute la Mauricie, le meilleur bilan au niveau de la migration des gens, des jeunes qui retournent en ville » (E).

2.2. Formation et soutien des entrepreneurs : une stratégie de diversification économique axée sur l'entrepreneuriat local

2.2.1. La Communauté entrepreneuriale

En juin 2009, à l'initiative de la Commission scolaire de l'Énergie, un comité de partenaires convient de réunir un forum entrepreneurial dans la perspective de créer la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan. Constatant la baisse de sa clientèle et les problématiques liées aux difficultés économiques de la ville – la plupart des écoles bénéficiant de la Stratégie d'intervention "Agir autrement" (SIAA) pour la réussite dans les milieux défavorisés –, réalisant que « la clientèle scolaire devenait de plus en plus lourde et les enseignants avaient des cas plus problématiques », la Commission scolaire estime se diriger « vers une problématique » (E). Elle décide alors d'investir pour stimuler l'entrepreneuriat, d'une part, en redynamisant l'éducation en fonction du développement économique du territoire, d'autre part, en invitant ses partenaires à former une communauté

entrepreneuriale. En fait, si le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan est devenu l'instance stratégique suite à la fermeture de la Belgo en 2007, le projet de la Communauté entrepreneuriale a été développé au même moment, dans le cadre de la formulation de la nouvelle planification stratégique de la Commission scolaire de l'Énergie et dans le contexte des élections municipales de 2009. Il a intéressé comme « formule pédagogique qui amenait les jeunes à considérer que les enjeux qui sont autour de l'école sont tout proches, et que l'on donne du sens, de la consistance, de la signification aux apprentissages lorsqu'ils ont une ouverture vers ce qui se passe dans la communauté » (E). Développer le goût d'entreprendre chez les jeunes « c'est un facteur qui peut favoriser la persévérance et la réussite des élèves donc le maintien à l'école, mais qui en même temps va créer de l'espoir dans le sens où les jeunes s'estiment davantage et se disant "je suis capable d'entreprendre" vont vouloir s'engager davantage non seulement dans leurs apprentissages, mais dans toutes les activités parascolaires » (E).

Le concept, repris de la Fondation de l'entrepreneurship qui a le mandat d'accompagner ces initiatives, vise à « permettre l'engagement des élus dans le développement de la culture entrepreneuriale de leur communauté » (<http://www.ceshawinigan.ca/>). « Le but, c'est d'inculquer des valeurs et de faire en sorte que les jeunes vivent une expérience, qu'ils apprennent sur eux, se découvrent et prennent confiance en eux » (E). On souhaite « intensifier le développement du goût d'entreprendre et de l'esprit d'entreprise à Shawinigan » (E). Un Forum, tenu le 9 octobre 2009, a mis de l'avant le projet de « regrouper tous les acteurs-clés afin de regarder ensemble vers la même direction » afin de « faire en sorte que la population de Shawinigan considère que l'entrepreneuriat est ce qui est le plus important dans le développement de la région » (<http://www.ceshawinigan.ca/index.php/ces/mission.html>). « Michel Angers a été dès le départ notre porte-parole » (E). La Communauté entrepreneuriale vise le renforcement de quatre volets de soutien à l'entrepreneuriat : la promotion dans la population des valeurs entrepreneuriales, le développement de ces valeurs chez les jeunes, la création d'entreprises et la relève d'entreprises. Pour y arriver, il faut envisager les choses « dans un continuum de 20 ans où, au terme de cette génération, on pense passer d'une économie exogène basée beaucoup sur la grande entreprise [...] vers un développement endogène » (E) en créant de petites et moyennes entreprises.

La Communauté entrepreneuriale « est un organisme qui n'est pas légalement constitué » (E) et qui compte une trentaine de partenaires, principalement du milieu de l'éducation et du développement local : « L'élément marquant ou le fait saillant de toute la mobilisation depuis qu'on a lancé la communauté entrepreneuriale en 2009, c'est cet esprit de concertation. Pour la première fois, tous les partenaires, indépendamment de leur positionnement dans le processus entrepreneurial [...] se sont dit il faut travailler ensemble » (E). « Quand on demande aux partenaires ce qu'ils pensent de tout ce que l'on a

fait, ils disent “On a vraiment appris à travailler ensemble” » (E). La démarche a « la chance d’avoir un leader, Denis Morin qui travaille à la Commission scolaire de l’Énergie, mais qui est également un leader reconnu au niveau de la promotion de l’entrepreneuriat partout au Québec » (E). Les cibles du premier plan d’action ont presque toutes été réalisées : « On se rend compte que toutes les activités entrepreneuriales dans l’ensemble des écoles ont progressé » (E). Dès le premier été, la Communauté a organisé un camp entrepreneurial pour les 12 à 15 ans à l’Île Banane du Parc Melville, en plein centre-ville, au milieu de la Saint-Maurice.

Le second plan d’action 2014-2018 comprend 10 cibles et 84 actions. Il a été élaboré par un comité de travail sous la coordination de Denis Morin, qui assure aussi le suivi des actions retenues. Le comité était composé de personnes représentant la SADC, le CJE, la Commission scolaire de l’Énergie, la firme de communication Le Philanthrope, le CLD et la Ville. Un membre du service de Denis Morin a « la responsabilité d’accompagner les enseignants de la formation professionnelle de la commission scolaire et les enseignants des différents départements du Collège pour mettre en place une culture entrepreneuriale à l’intérieur des programmes » (E).

« Nos jeunes veulent entreprendre et ils veulent entreprendre ici à Shawinigan. Donc ça c’est vraiment intéressant. Ce sont des retombées de la Communauté entrepreneuriale » (E). L’expertise de Shawinigan fait en sorte que d’autres territoires la sollicitent : « On est allé vers la Ville en disant “Est-ce qu’on partage notre expertise ?” Tout de suite on a dit oui parce que si toute la Mauricie est plus forte, Shawinigan va aussi l’être. Ça c’était une ouverture du maire » (E).

2.2.2. Le Centre d’entrepreneuriat Alphonse-Desjardins Shawinigan

Composante essentielle de la stratégie entrepreneuriale, le Centre d’entrepreneuriat Alphonse-Desjardins Shawinigan est une coopérative de solidarité constituée en mai 2011 par des partenaires locaux : la Ville, la Commission scolaire de l’Énergie, le CLD, la Société de développement de Shawinigan. Le directeur général du CLD assume la présidence du conseil du Centre. La coopérative « est venue s’imbriquer dans l’ensemble de l’action chapeauté par le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan » (E). Elle a bénéficié d’un investissement de 10,5M \$ de la Société de développement de Shawinigan (SDS), un organisme sans but lucratif constitué en 2001 dont le siège social était alors à l’Hôtel de ville de Shawinigan, d’une contribution de 2,2 M \$ du Gouvernement du Québec et d’un investissement de 1 M \$ d’Alcan. Desjardins s’est associé au projet en 2013 en lui accordant un soutien financier de 250 000 \$, réparti sur une période de 5 ans. Pour les leaders locaux, le Centre « va être le vaisseau amiral de l’économie et de la mise en place de PME à Shawinigan » (E).

La SDS est « une société parapublique [...] créée à partir d'une loi privée qui peut acheter des bâtiments, collecter des loyers, faire des arrangements que la Ville ne peut pas faire » (E), mais elle bénéficie du cautionnement de la Ville pour faire des emprunts, voire assumer ses déficits. « Le risque financier pour la Ville est important parce qu'on parle d'un investissement de base de 10 M \$, mais, à terme, avec le rendement que ça va amener et ce que ça génère comme activité économique, ils vont retrouver leur investissement. C'est un risque assez bien calculé parce que le bâtiment a pris de la valeur » (E).

« Si ce n'était pas de la ville, puis si ce n'était pas que le maire y ait cru, on oublie ça. Ça serait encore comme c'était il y a trois ans » (E). Le modèle du Centre a été établi à partir d'expériences inspirantes avec lesquelles a été mise en contact une mission de promotion de l'économie sociale composée d'une vingtaine de personnes (préfets, élus, direction d'Emploi-Québec, etc.) de la région :

Cette idée-là date de 2007. Un voyage organisé par Michel Angers qui était à ce moment-là président du Conseil régional de l'économie sociale de la Mauricie, a amené les élus, les directeurs de CLD et les directeurs de certains ministères voir des initiatives en Belgique, principalement dans la région de Charleroi. [...] On est arrivé devant une industrie qui avait été restaurée, qui ressemblait beaucoup à la Wabasso de Shawinigan. (E)

L'image était inspirante : on avait quelque chose de semblable à mettre en valeur à Shawinigan! La délégation a aussi visité le site associatif de Monceau-Fontaines qui a transformé une friche industrielle en incubateur d'entreprises, des incubateurs industriels à Paris qui se distinguaient par leur flexibilité, puis pris contact avec des motels industriels au Québec. « Pendant deux ans, Béliveau de son côté, Angers du sien ont continué à cogiter le projet et quand Michel a décidé de se présenter à la mairie, il a fait de ce projet-là un de ses projets de campagne » (E). Il a mis à profit une complicité qui s'est établie entre les acteurs qui en assurent les opérations : « Sans la collaboration ou la volonté du monde de l'éducation, la Commission scolaire de l'Énergie, d'embarquer dans un projet comme ça et d'investir en termes de ressources humaines [...] la Ville ne pouvait pas le faire seule » (E).

« La littérature démontre que lorsqu'on fait un accompagnement, lorsqu'on donne aux gens une bonne formation de base et de l'accompagnement, de l'incubation et du mentorat, le taux de succès va doubler ou tripler » (E). Ces différentes missions ont été regroupées dans le Centre où peuvent se « côtoyer des gens d'expérience, des gens qui ont de la compétence et qui transmettent de la formation, et des gens qui démarrent » (E). Lorsqu'ils sont au Centre, les « entrepreneurs en formation [...] ne travaillent pas de façon isolée. Ils ont des périodes individuelles pour travailler sur leur propre projet, mais dans le reste, ils sont en train de s'entraider, de se créer un réseau et de voir l'importance de ce réseau-là pour développer leurs affaires » (E).

La mission du Centre est d'aider à la création de PME par la formation des entrepreneurs, l'aide au démarrage d'entreprises et la location d'espaces adaptés à leurs besoins. Il embauche trois personnes, mais il met aussi à contribution 12 professeurs rétribués par la Commission scolaire qui assument le volet formation : la Commission scolaire a déplacé le Carrefour formation Mauricie au Centre d'entrepreneuriat et y dispense le cours "Lancement d'une entreprise". Elle loue des locaux pour la formation comme forme de solidarité avec le Centre puisqu'elle disposerait de l'espace requis dans ses propres établissements. Le motel industriel qui dispose de 13 000 m², offre aux entreprises qui dépassent le volet expérimental de l'incubation, des espaces que l'on peut adapter en fonction du développement de l'entreprise. Enfin, le Centre offre un maillage avec toutes les ressources dont les entrepreneurs peuvent bénéficier : « C'est un centre pour entreprendre où les ressources sont toutes là » (E). Tous les dossiers du CLD où les promoteurs doivent développer un plan d'affaires y sont « référés systématiquement » (E). Le CLD offre son programme de mentorat aux entreprises qui en ont besoin. Lorsque le promoteur veut soumettre son projet, au lieu de frapper à 15 portes, le CLD « organise une rencontre où ils vont être tous là autour de la table [...] et tout le monde va entendre la même chanson. Ça accélère les choses et ça fait l'affaire autant de l'entrepreneur que des bailleurs de fonds » (E). « C'est un écosystème qui implique un certain nombre d'acteurs : la Commission scolaire, la Ville, le CLD, la SADC » (E). Lorsque les nouvelles entreprises atteignent le cap de leur période d'incubation au Centre, le CLD les aide à trouver les espaces commerciaux ou industriels dont elles ont besoin. Comme ces entreprises présentent moins de risque, leur hébergement dans des immeubles à but lucratif devient « beaucoup plus avantageux » pour les propriétaires ou les gestionnaires (E).

L'ambition du Centre s'inscrit dans le projet de diversification économique en offrant d'encadrer des projets : « Il faut qu'on supporte le démarrage et que l'on supporte mieux les entrepreneurs. Que l'on se rende compte que c'est difficile au début. Puis il faut également que l'on ait des outils de promotion, des façons d'encourager le monde. Puis d'attirer le monde qui veulent se partir en affaires, leur dire "oui, c'est possible ici" » (E).



La création du Centre d'entrepreneuriat a permis la restauration de l'édifice jadis occupé par l'usine Wabasso, un site inscrit à l'inventaire du patrimoine bâti de Shawinigan, « un édifice qui fait partie de l'histoire et de l'âme de Shawinigan » (E) sis sur une des grandes artères de la ville : « Les

(Source : Fondation de l'entrepreneurship, 2013 : 20)

fenêtres que l'on voit maintenant, c'est beau. La brique est belle. Mais il y a trois ans, ce n'étaient pas des fenêtres, c'étaient des placards en bois. Avec un terrain pas aménagé autour, de la friche » (E). « Ça devenait un symbole de la décadence de Shawinigan [...] Aujourd'hui les gens de Shawinigan sont fiers. On a redynamisé un secteur. [...] Ça bouge et ça bouge dans le bon sens » (E). L'aménagement des lieux fait en sorte que l'on maintient un équilibre entre les missions de formation et services qui occupe 30 % de l'espace disponible, le volet incubation un second 30 % et le motel industriel un autre 30 % : « Tous les acteurs au conseil d'administration préservent ça » (E). Le Centre est disposé à héberger des projets jusqu'à ce qu'ils se soient consolidés, une démarche qui exige au moins 3 ans : « On va les supporter durant environ 5 ans » (E).

Les formations sont données « de jour comme de soir, sur une période de 22 semaines et adaptées aux besoins de chaque individu » (E). Au terme de la formation, les entrepreneurs sont préparés à faire leur « comptabilité et tenue de livres, prix de revient et analyse de rentabilité » (E). On les a aussi sensibilisés à la nécessité de vendre leur production : « Quelqu'un qui décide de démarrer une entreprise à 35 ans, c'est un bon producteur, ce n'est pas un bon vendeur » (E). Si les gens ne concrétisent pas leur projet d'entreprise, ils ne sortent pas dépourvus de la formation puisqu'on a travaillé pour « qu'ils se mettent en action » (E). Leurs acquis leur permettent d'être « un meilleur employé pour comprendre ce que veut ton employeur [...] tu vas devenir un bon collaborateur et offrir de meilleurs succès » (E).

Le Centre est un projet phare dans le milieu : « Depuis son ouverture, 167 personnes ont suivi la formation "Lancement d'entreprise", dans une douzaine de cohortes. Le volet incubateur héberge aussi huit entrepreneurs, alors que la Shop du Trou du diable occupe 15 000 pieds carrés dans la partie motel industriel. Les travaux pour la création de la station du numérique, au deuxième étage, sont commencés. » (*Le Nouvelliste*, 2013-12-05). Les finissants reçoivent une attestation de spécialisation professionnelle et ont en main un plan d'affaires structuré, des prévisions financières et une analyse de marché. Il rejoint des personnes qui « sont déjà alignées sur quelque chose » (E) et prolonge auprès de cette clientèle la formation entrepreneuriale en éducation des adultes à la Commission scolaire, formation qui affiche des résultats impressionnants : « Le taux d'intention d'entreprendre des 700 adultes que l'on a suivis sur trois ans, il est entre 48 % et 51 % » (E). Le Centre ajoute en offrant « un programme de développement des compétences ainsi que des outils d'accompagnement afin de permettre l'évolution d'une masse critique d'entrepreneurs » (http://www.shawinigan.ca/Affaires/centre-d-entrepreneuriat-shawinigan_12.html). Les salaires des formateurs relèvent des budgets de la Commission scolaire de l'Énergie et des organismes de développement économique : « Donc on ne vient pas dédoubler les fonctions, mais doubler ou tripler le nombre d'activités potentielles avec les mêmes ressources humaines » (E).

Les entreprises en incubation ou en démarrage sont dans le domaine du manufacturier léger : « c'est du découpage, de l'assemblage » (E). Elles se retrouvent dans un environnement manufacturier « avec des gens qui sont en élaboration de projet, des clients potentiels, des gens en étude de marché, des gens qui ont de l'expérience, des gens qui ont une permanence sur place. [...] Ça devient un terroir de compétences et d'expériences intéressantes » (E).

Une petite entreprise locale devenue une PME a été créée par « deux investisseurs qui ont eu une idée, puis aujourd'hui c'est une entreprise de plus de 400 personnes » (E) : Mégathech Électro a été achetée par la multinationale Kongsberg Automotive et emploie 450 personnes dont 80 ingénieurs en recherche et développement. La compagnie norvégienne la désigne comme « centre d'excellence en électronique » (*Le Nouvelliste*, 2014-10-21). Le Trou du diable, « une microbrasserie de Shawinigan a créé divers emplois locaux dans le secteur de la restauration et de la distribution. La coopérative est fière de ses origines locales et souhaite développer le marché du travail local » (OCDE, 2013 : 84). L'entreprise coopérative occupe une partie importante des espaces locatifs du Centre d'entrepreneuriat, une expansion qu'elle a dû entreprendre pour répondre à la demande de ses produits.

Le milieu reconnaît cette stratégie notamment parce que « politiquement parlant, le message de fierté et le développement de la petite entreprise est martelé de façon hebdomadaire, autant par le monde de l'éducation que par le monde politique ou le monde économique » (E). L'éducation à l'entrepreneuriat, « c'est un projet de société » (E). Sortir de la « culture de la boîte à lunch », c'est non seulement former des entrepreneurs, mais aussi des travailleuses et travailleurs capables de contribuer à l'entreprise : « Lorsqu'une personne quitte la formation, ça devient un meilleur employé et sa valorisation est augmentée » (E). La stratégie entrepreneuriale peut compter sur des partenaires du milieu comme le CJE, « un partenaire majeur de la communauté entrepreneuriale » (E), qui emploie une agente de sensibilisation en entrepreneuriat jeunesse active auprès de jeunes qui veulent développer une entreprise, mais aussi dans les écoles : « C'est sûr que les jeunes c'est un peu le cœur de l'entrepreneuriat » (E). Elle bénéficie aussi du MouvJ (Mouvement Jeunesse) de la Chambre de commerce et d'industrie : « Ce sont de jeunes entrepreneurs qui créent une communauté entre eux » (E) et peuvent accueillir les jeunes entrepreneurs qui sortent de l'incubateur. « Ils sont aux prises avec les mêmes réalités, ils vivent un peu les mêmes choses et ils viennent d'une communauté d'apprentissage » (E). La Chambre de commerce et d'industrie leur offre gratuitement un statut de membre « pour amener ces jeunes entrepreneurs à réseauter tout de suite » (E). Elle prolonge le travail du Centre d'entrepreneuriat qui considère que « les entrepreneurs à succès, c'est effectivement ceux qui vont monter de bons réseaux. En les faisant participer dès le départ de leur vie d'entrepreneur à des réseaux, on inculque de bonnes pratiques d'affaires » (E).

2.2.3. Le développement du goût d'entreprendre

Les résultats après quatre ans d'activité de la Communauté entrepreneuriale sont au rendez-vous. Un sondage de la Fondation de l'entrepreneurship (2010) indiquait que 5,6 % de Shawiniganais avaient l'intention de créer une nouvelle entreprise, un taux inférieur à celui du Québec (7,8 %). L'étude réalisée en 2013 indique que ce taux a grimpé à 7,1 %. Ce qui reste à développer, c'est le sentiment de compétence pour se lancer en affaires : Shawinigan affiche un taux de 35,4 % de gens qui estiment avoir les capacités et compétence, dans la moyenne québécoise (36,1 %), mais « un résultat plus élevé serait profitable [...] puisqu'il a un effet direct sur la création d'entreprises » (Fondation de l'entrepreneurship, 2013 : 32).

C'est en fait au niveau des jeunes générations que les choses avancent. « On avait un taux d'intention d'entreprendre des jeunes de 18-35 ans autour de 14 % en 2009. Quand on a mesuré de nouveau l'automne dernier, on avait un taux d'intention d'entreprendre de 29,5 % de la même clientèle » (E). On souhaite maintenant rejoindre « un vivier d'entrepreneurs » potentiels de 35-64 ans pour « démystifier toute cette réalité entrepreneuriale en même temps que de mieux faire connaître les programmes qui leur sont accessibles » (E). On souhaite diffuser de l'information sur le niveau relativement peu élevé d'investissement requis par les projets entrepreneuriaux, une information qui pourrait s'avérer profitable à cette génération dont les économies suffiraient souvent à leur donner accès à la propriété d'une entreprise que ce soit en acquisition de relève ou en développement d'un nouvel établissement.

L'entrepreneuriat est devenu une valeur partagée. Les auteurs notent que « 97,8% de la population estime que c'est "très" ou "assez important" pour le développement et la prospérité locale » (Ibidem : 6). Un tel « taux d'adhésion de la population aux orientations qui ont été prises par Shawinigan [...] Ça c'est important » (E). Davantage de personnes à Shawinigan (87 %) que dans l'ensemble du Québec (78,7 %) considèrent que « L'entrepreneuriat est un choix de carrière désirable » (Ibidem : 30). Lorsque Ferro Atlantica qui devait s'installer dans l'usine fermée d'Alcan pour produire du silicium métal, a annoncé après 18 mois de travail pour faciliter son installation, qu'elle ne venait pas à Shawinigan mais s'installait à Port-Cartier, « les gens ont dit dommage, mais on a tellement d'autres cordes à notre arc que ce n'est pas fatal. Donc on est rendu là » (E).

Cette réussite d'une action concertée pour la diversification économique intéresse le « MIT à Boston et le maire Angers est allé récemment à Stockholm » (E) dans une conférence de l'OCDE pour en parler suite à une étude réalisée dans 4 agglomérations canadiennes dont Shawinigan (voir l'encadré) : « Quarante pays, 300 intervenants à travers le monde qui viennent prendre acte du parcours de Shawinigan et de la mobilisation qu'on a implantée. C'est intéressant! » (E). « Shawinigan a été cité en exemple au niveau justement de la concertation de ses initiatives en diversification » (E).

La stratégie de développement de l'entrepreneuriat, selon l'OCDE (2013)

Shawinigan a élaboré une stratégie locale axée sur les compétences afin de créer davantage de PME et d'encourager l'entrepreneuriat. (p.76) [...] L'entrepreneuriat est considéré comme l'un des principaux facteurs de diversification de l'économie locale de Shawinigan. [...] La Ville a été victime des changements structurels de l'économie mondiale [...] Depuis, la ville a cherché à se créer une base économique durable en développant une communauté d'entrepreneurs et de petites entreprises.

Cette démarche se démarque par le partenariat noué, afin de travailler localement de manière horizontale avec une palette d'acteurs mus individuellement par un objectif différent – développement économique, enseignement, emploi, etc. Cette intégration a été rendue possible par un modeste financement mis à la disposition de la municipalité par un employeur quittant la région. (p.77)

À Shawinigan, un comité de diversification se rencontre tous les trois mois dans le but d'attirer d'importants projets de développement économique dans la ville. Il a été mis en place à la suite de la fermeture de l'une des principales entreprises de la ville, avec pour objectif de gérer les fonds qui avaient été alloués à la diversification de la ville. Le comité est devenu un mécanisme qui rassemble les acteurs des secteurs de l'économie, de l'emploi et de l'enseignement qui encourage planification conjointe et actions coordonnées. Il a incité les organismes et les acteurs locaux à élaborer un plan d'action communautaire destiné à guider les activités de chacun d'entre eux. De nombreuses ressources locales ont été consacrées au plan et plusieurs ententes novatrices ont été conclues pour coordonner les divers canaux de financement.

L'une des priorités que le comité avait déterminées consistait à promouvoir une culture entrepreneuriale avec la municipalité, car plusieurs petites entreprises dynamiques seraient nécessaires pour remplacer les gros employeurs qui avaient quitté la région. Ainsi a été mis en place un incubateur d'entreprises et un centre de formation dans une usine abandonnée. Le centre d'innovation suppose beaucoup d'interactions entre les acteurs locaux, et concentre la stratégie de la ville visant à développer et attirer de nouvelles entreprises. Il offre un espace aux nouvelles entreprises (qui signent un bail commercial) et peut grâce à des ressources résidentes dispenser de la formation, mettre en place des programmes de mentorat et promouvoir les interactions entre les entrepreneurs de la collectivité. (p.64-65) [...] le Centre d'entrepreneuriat de Shawinigan est un excellent exemple de promotion et de soutien du développement des PME de cette collectivité. (p.83)

2.3. La problématique de la main-d'œuvre et de l'emploi

Le Salon de l'emploi, de la formation et de l'entrepreneuriat en fin octobre 2014 annonçait 800 emplois disponibles à Shawinigan, « ce qui est impressionnant dans un marché comme celui de Shawinigan que l'on décrivait volontiers comme dépressif en raison de la fermeture des derniers bastions de la première ère industrielle » (*Le Nouvelliste*, 2014-10-30). Le journaliste note aussi que le secteur des technologies de l'information compte « pas moins de dix-sept entreprises de cette grappe industrielle implantées à Shawinigan » et ajoute que sur le plan local « il y a un fonds d'affaires solide et d'avenir » (*Ibidem*).

Le 6 novembre 2014, suite à une mise de fonds d'environ 4 M \$ (*Le Nouvelliste*, 2014-11-07), le Digihub ouvre ses portes au deuxième étage du Centre d'entrepreneuriat Desjardins. Ce sont « des gens qui ont de l'expérience dans le secteur d'activité des jeux vidéo qui nous

ont dit “Nous autres on aimerait utiliser le deuxième étage de votre bâtiment et prendre le même modèle” » (E). Cette station du numérique profitera de la formation dispensée par le Collège Shawinigan, dans le cadre d’une AEC de 15 mois. Le Collège comme « gestionnaire de la formation fait des liens avec les universités un peu partout au Québec pour s’assurer qu’on donne une formation de pointe » (E). On veut aussi « faire passerelle entre l’industrie et la formation » (E) pour stimuler l’innovation et l’émergence de nouvelles entreprises dans le domaine des technologies de l’information et plus spécifiquement des jeux vidéo. « On garde les mêmes valeurs que le Centre d’entrepreneuriat : permettre la formation, le développement de compétences, l’expérimentation, l’accompagnement et la permanence » (E). Une centaine de places sont offertes dans le but de « rassembler une communauté pour lui permettre des échanges dans un milieu convivial » (*Le Nouvelliste*, 2014-11-07), une façon de stimuler les innovations et de permettre l’incubation de nouvelles entreprises dans ce créneau. L’ambition de cette initiative locale, selon la présidente Nancy Déziel, c’est de devenir « un centre d’excellence qui pourrait être supporté par un programme canadien » (*Le Nouvelliste*, 2014-11-07). Au moment de l’ouverture, « huit micro-entreprises [avaient] déjà réservé leur place et deux autres devraient être annoncées prochainement » (*Le Nouvelliste*, 2014-11-07). Pour le CJE, « il risque d’y avoir des emplois vraiment intéressants pour les gens d’ici qui vont être qualifiés [...] mais aussi pour des gens de l’extérieur qui veulent venir travailler à Shawinigan. On est quand même impliqué pas mal au niveau de l’attraction de nouveaux employés à la station du numérique » (E). L’agente de migration du CJE travaille en effet à ce projet avec le CLD et Emploi-Québec. Le programme Place aux jeunes sera mis à contribution pour faire connaître le Digihub.

La diversification économique et le développement de l’entrepreneuriat visent à faire sortir la ville du schéma développé au cours de la période où la grande entreprise définissait le modèle de participation au marché du travail. Shawinigan, de « ville industrielle qu’elle était », se targe maintenant d’être « devenue un incubateur à entreprises » (CLD Shawinigan : 7). On veut passer de la « mentalité de la boîte à lunch » à une mentalité entrepreneuriale. Cette volonté de réaliser ce changement de mentalité est au cœur des initiatives non seulement pour développer des entreprises, mais aussi pour que les employeurs soient davantage conscients des exigences des nouvelles générations à l’égard de l’emploi. Le programme Place aux jeunes du Carrefour jeunesse emploi est axé sur « l’attraction et la rétention de la main-d’œuvre », mais pour recruter des jeunes, les employeurs doivent « offrir des conditions qui sont gagnantes. Ce n’est pas juste la paie qui les intéresse. Ils veulent avoir un bon salaire, mais aussi des défis, des responsabilités et la qualité de vie est importante » (E). Les entreprises qui sont à la recherche de « main-d’œuvre spécialisée qui n’existe pas nécessairement sur place doivent être attractives » (E). Mais on déplore que même pour « des emplois de base, ils ne sont pas capables de trouver » (E) parce que l’arrimage est difficile à réaliser entre la demande de main-d’œuvre et le bassin de personnes en recherche d’emploi. Du côté des employeurs, on a un peu trop

tendance à croire « que ça se ferait naturellement » (E) alors qu'il faudra revoir les façons de faire. Le défi du renouvellement de la main-d'œuvre implique que « des fois il faut travailler un peu en amont et ça va aider l'économique en bout de ligne » (E). Un exemple évident, c'est le décrochage scolaire dans un contexte où le vieillissement de la population va créer un besoin grandissant de main-d'œuvre.

À l'autre bout du spectre, il faut aussi penser à l'intégration des populations actuellement en marge du marché de l'emploi : « Si [le Digihub] fonctionne, je pense qu'il va y avoir sûrement une création d'emplois, mais les gens que l'on aide au Centre Roland-Bertrand, ne seront pas placés là » (E). Les gens qui n'ont pas été en emploi depuis plusieurs mois, voire plusieurs années ont besoin de soutien pour apprendre à simplement maintenir un emploi. Mais ils doivent aussi avoir accès à des emplois où ils pourront retrouver leur dignité : « L'opportunité des gens des programmes de réinsertion sociale de se trouver un emploi, ce n'est pas à la station du numérique qu'ils vont le trouver. Il faudrait qu'il y ait création d'emplois, mais pour ce type de personnes » (E). Les milieux doivent aussi offrir des possibilités de stage pour permettre aux personnes de mesurer leur capacité d'occuper un emploi stable : « Il y a une dame qui travaille chez nous [...] elle est super bonne. On voulait lui faire faire un stage même pas rémunéré puis on offrait un service d'intervention pour être bien sûrs qu'il n'y aurait pas de problématique, mais il n'y a pas eu de débouché » (E). C'est une situation qui devrait interpeler les entrepreneurs qui sont à la recherche de main-d'œuvre.

2.4. Le développement d'une mentalité entrepreneuriale

La Commission scolaire de l'Énergie est « une des commissions scolaires au Québec qui s'investit le plus dans l'entrepreneuriat » pour « développer le goût d'entreprendre » (E) des jeunes de façon à « favoriser la persévérance et la réussite, donc le maintien à l'école [...] mais en même temps créer de l'espoir » (E) en créant une mentalité « Je suis capable d'entreprendre » (E). Le CJE avec la SADC a préparé des capsules « Découvre ta place » qui sont proposées aux étudiants de 4^e secondaire. Ces capsules présentent « plein de métiers, plein d'entreprises de Shawinigan [...] qui sont sur le territoire et qu'ils ne connaissent pas nécessairement » (E). Pour le CJE, « il faut qu'il y ait pas juste des entrepreneurs, mais des intrapreneurs qui vont développer des qualités entrepreneuriales qui vont leur servir toute leur vie » (E). Les intrapreneurs ce sont « des gens qui ont le goût de s'investir » (E) dans l'entreprise même s'ils n'en sont pas propriétaires. Le Collège Shawinigan s'est aussi engagé dans la promotion de l'entrepreneuriat du fait de son engagement dans la Station du numérique, mais aussi en intégrant « à l'intérieur des plans de cours des notions d'entrepreneuriat » (E).

Il s'agit d'un changement majeur de mentalité à réaliser. Au cours de la période de prospérité industrielle, les jeunes entraient à l'usine au moment où leur grand-père se préparait à la retraite : « Casses-toi pas l'échine à aller étudier, mon gars. Tu vas rentrer à

20 piastres de l'heure puis tu vas te faire de meilleurs salaires. Donc, casses-toi pas la tête. À 16 ans je vais te faire rentrer, puis t'es bon pour la vie! » (E). Avec la proximité d'emplois bien rémunérés et facilement accessibles, « l'esprit entrepreneurial à Shawinigan, il n'y en avait pas. Tu n'avais pas besoin de ça » (E). Avec la stratégie entrepreneuriale, les jeunes « entendent parler de ça jeunes, ce que l'on n'avait pas nous autres dans nos écoles. Donc ça va former des jeunes qui sont différents de nous autres » (E). En bout de ligne, la stratégie « a mis en place un contexte social » (E). Instaurer une mentalité entrepreneuriale, « ça commence jeune, par des expériences positives dans le milieu familial » (E). Ça passe aussi par une volonté de développer sa collectivité : « On explique ce que l'on fait effectivement et quand on fait des bons coups, on le dit. [...] Ça crée une culture, ça crée une volonté, ça crée une fierté. Le politique lui va s'aligner sur ce que les gens veulent, ce que les gens souhaitent » (E).

Suite à l'appel lancé lors d'un Gala de la Chambre de commerce et d'industrie par un homme d'affaires qui déplorait qu'on parle publiquement davantage des fermetures que des investissements consentis pour relancer l'économie, un groupe de gens d'affaires a pris l'initiative de lancer « Ensemble, faisons la différence ». Le projet c'est de compiler les investissements réalisés durant une année et d'en faire la publicité : « Comme entrepreneurs on va parler de ce que l'on va créer et de ce que l'on va faire » (E). Si chaque investissement demeure privé et confidentiel, la compilation permet de montrer que « ce qu'on a créé comme activité économique dans le milieu ça fait la différence » (E). C'est une prise en charge du milieu par des entrepreneurs, une forme de « solidarité entrepreneuriale » qui vient appuyer le projet politique (E). « Je pense que ça fait partie de l'ensemble de l'œuvre et que ça crée une belle cohésion sociale, finalement » (E).

En même temps, on ne se fait pas illusion : « Même s'il y a une souche entrepreneuriale qui est en train de naître, on est encore sinistré » (E). La relance du volet industriel de l'économie locale demeure un projet de moyen et long termes.

2.5. L'intrapreneuriat institutionnel

La volonté de développer un milieu entrepreneurial a aussi une contrepartie dans les services publics d'éducation et de santé et services sociaux qui sont devenus les plus gros employeurs de l'agglomération. La stratégie de développement de l'intrapreneuriat comporte aussi un volet de développement d'attitudes créatives dans les milieux de travail que l'on désigne comme de l'intrapreneuriat. Dans les trois établissements institutionnels, on trouve des exemples d'initiatives qui misent sur l'intrapreneuriat.

Le Collège Shawinigan compte « 1 300 étudiants, 500 de plus que ce que le ministère prévoyait » (E) et ce n'est pas l'effet du hasard, « c'est parce qu'on est dans le milieu, c'est parce qu'on est connu des gens et les gens sont fiers de faire affaire avec le Collège » (E). Arrivée en 2009, la direction du Collège s'est donné comme programme de ne pas « être en

mode survie : on ne gèrera pas la décroissance, je n'ai pas été engagé pour ça! » (E). On a d'abord travaillé à corriger la perception par la population que suite à l'abandon de la dénomination cégep, le Collège Shawinigan était un établissement secondaire privé. Le Collège s'est aussi remis sur la carte en réalisant des investissements de 15 M \$ pour mettre ses équipements à niveau tout en réussissant à accumuler un solde de fonds de 2 M \$. Il peut maintenant se présenter comme « un fleuron pour Shawinigan » (E). Sur le plan pédagogique, le Collège a réussi à décrocher une formation en soins hospitaliers d'urgence qui lui donne l'occasion de consolider une constellation de formation en biologie – biochimie – soins infirmiers où il fait déjà sa marque.

La Commission scolaire de l'Énergie, misant sur l'expertise locale en véhicules récréatifs, a entrepris pour être attractive d'assurer la formation continue pour « toute la compagnie Artic Cat au Québec parce que tous les gens allaient se former au Minnesota » (E). Elle a approché une centaine de concessionnaires et est en voie d'« avoir la carte ». Elle espère obtenir les ressources pour installer un centre où cette formation pourra se donner. Elle a aussi développé des concentrations dans quatre écoles « pour permettre aux jeunes de vraiment aller selon leurs intérêts. Mais ce ne sont pas des concentrations élitistes, c'est à faible coût [...] mais surtout c'est ouvert aux élèves autant en adaptation scolaire que du régulier » (E). Résultat net : on a « réussi à diminuer [l'effet de] la baisse démographique en gardant la clientèle ici » (E). Pour recruter des ressources humaines difficiles à attirer, la Commission scolaire « engage l'été des étudiants en orthophonie pour soutenir des gens qui ont des problèmes d'orthophonie. L'étudiant que ça fait trois ans qu'il est pour nous autres l'été, il croit au potentiel et il reste avec nous autres » (E).

Le CSSS de l'Énergie a modifié sa direction des finances pour dépasser les processus de contrôle des dépenses au profit de l'amélioration de la performance et de la recherche de financement pour réaliser les investissements dont la mission a besoin « et être entrepreneurs » (E) : « On est allé chercher à l'extérieur du budget alloué par l'Agence tout près de 2 M \$ dans la dernière année. On a déposé des projets à différentes instances pour aller chercher des sources de financement qui viennent aider le CSSS à poursuivre ou améliorer son travail » (E). « Depuis 10 ans, chaque gestionnaire dans l'organisation, et on est 112, retire sur sa paie une cotisation pour investir dans notre développement de gestion [...] et à chaque année depuis 10 ans, on a une retraite fermée de deux jours où on se concentre sur l'amélioration de nos capacités de gestion. Ça fait la différence » (E). « Quand on questionne la pertinence on trouve la capacité assez rapidement » d'une plus grande efficacité (E).

Le CSSS investit aussi beaucoup avec les établissements scolaires locaux pour la qualification de son personnel. Par exemple, le programme de l'AEC en hygiène salubrité spécifique au milieu de la santé a été bâti en collaboration tout comme la formation offerte aux personnes qui souhaitent devenir préposés aux bénéficiaires. Pour les infirmières

auxiliaires qui veulent développer leurs compétences, elles ont la possibilité de suivre des cours dans les locaux du CSSS. L'établissement estime s'être « investi beaucoup au niveau scolaire pour offrir une perspective » (E). Le CSSS de l'Énergie peut compter sur 300 bénévoles : « C'est la première fois que je me ramasse dans un environnement où il y a cette force là. C'en est une source de financement ça » (E). Pour assurer la relève, il offre un programme de bénévolat estival à des jeunes de 12 à 14 ans : « J'en ai 40 dans l'organisation actuellement » (E). « C'est du développement de talents qui fait en sorte que notre organisation est de plus en plus compétente pour affronter les défis et voir les opportunités » (E).

Le CSSS a choisi de s'investir en développement des communautés. « L'équipe médicale qui travaille sur le terrain, notre équipe médicale de première ligne, nous avait sensibilisé aux difficultés de certains secteurs dans notre réseau local où l'on voyait des besoins d'accompagnement » (E). Il est rapidement apparu que la situation débordait le champ du CSSS : « On a identifié dès le départ de notre planification stratégique la pertinence du développement des communautés » (E).

En bout de ligne, ces quelques exemples montrent que les établissements institutionnels de Shawinigan participent à leur manière à l'établissement d'une économie locale qui mise sur sa capacité endogène de générer de la richesse collective.

3. LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS COMME STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

L'adoption par la Ville de Shawinigan et ses partenaires d'une *Politique de développement social* répondait à un impératif du décret qui a constituée la Ville en 2001, mais elle mettait aussi en place une stratégie qui répond à la problématique de dévitalisation créée par la désindustrialisation. Le Comité territorial de développement social de Shawinigan permet d'« avoir une vision plus globale [...] une vue d'ensemble qui montre qu'il n'y a pas de trop petits acteurs : tout le monde est important » (E).

3.1. La portée sociale de la dynamique industrielle de Shawinigan

Les quartiers du centre-ville qui sont identifiés comme défavorisés ont été à l'époque de la prospérité industrielle des quartiers ouvriers : « Ce sont des anciens quartiers ouvriers, dans les années 1940, 1950. Les familles n'avaient pas toutes des autos, donc les gens restaient proche de leur lieu de travail » (E). On y retrouve le plus souvent du logement locatif. Or cette population ouvrière a subi directement les effets des fermetures : « Les gens ont été plus qu'écorchés, ils se sont fait ébranler par de nombreuses fermetures d'usines » (E). On se souvient par exemple que « quand la Dupont et la CIL ont fermé, elles ont fait des retraités de 47-48 ans, des carrières terminées. Il n'y avait pas d'ouvrage, puis les gars ne voulaient pas déménager. Ils sont pris avec des maisons, les enfants sont à l'école. Ça été une population songeuse. L'amertume, tu sais... » (E).

3.1.1. Les séquelles sociales des fermetures

Une fermeture d'usine comme celle de Laurentide à Grand-Mère en 2014 provoque une déstabilisation sociale : « Là [les travailleurs] ont l'assurance-chômage. S'ils ne se replacent pas, il va y avoir des départs, des déménagements. Il va y avoir plein d'affaires qui vont arriver. Donc le milieu est très affecté financièrement » (E). Les commerces du milieu, mais aussi les organismes qui comptent sur les dons vont en souffrir : « Centraide qui travaille beaucoup avec les entreprises pour les déductions à la source, ils ne viendront plus ici. Ça touche des groupes comme nous autres qui reçoivent de Centraide » (E). Le choc est d'autant plus grand que « l'annonce a été faite à un mois d'avis. Les gens revenaient de vacances » (E). Il faudra donc miser sur la solidarité : « Il va falloir se serrer les coudes, puis pas à peu près » (E).

Au niveau des services de dépannage en première ligne, « s'il y a tant de fermetures d'usines, c'est nous autres qui allons avoir les contrecoups » (E). C'est ce que constate un responsable de services alimentaires : « Depuis quelques années, on voit une hausse de notre clientèle. Notre barème c'est l'aide alimentaire. [...] Les inscriptions sont passées de 1 200 à 1 600 en l'espace de trois ans [...] dont 900 qui viennent de façon régulière » (E). Ce n'est pas nécessairement le travailleur qui perd son emploi à la veille d'une retraite anticipée qui fréquente ces services « puisqu'il va être capable soit de se trouver un autre

emploi, soit de vivre avec sa pension » (E). Ce sont des personnes dans la chaîne de décroissance qu'entraîne une fermeture, qui occupent des emplois plus précaires et qui sont affectées par la baisse d'activité économique : « Ce ne sont pas juste des personnes sur l'aide sociale que l'on aide. On aide ceux qui travaillent 15, 20 heures par semaine ou qui font 40 heures une semaine, puis l'autre semaine en font 10 » (E). « Je ne pense pas que quelqu'un peut mourir de faim à Shawinigan. Il y a beaucoup de services : les tablées populaires, des comptoirs alimentaires – juste ici dans le bas de la ville il y en a trois. [...] Pour le logement par contre, c'est plus difficile » (E). Le principal problème des interventions de dépannage, c'est de ne pas stimuler l'estime de soi : « Quelqu'un qui vient chercher son aide alimentaire, puis qui va à la Tablee populaire, qui mange puis repart, je ne sais pas s'il y a tant d'espoir que ça » (E).

Par contre, « au centre de formation où on fait de la réinsertion, eux effectivement voient de l'espoir parce qu'ils se mettent en action, ils voient leurs acquis, ils voient qu'ils sont capables. On fait des programmes pour que leur estime d'eux-mêmes soit meilleure » (E). Cependant on parle de cheminements qui exigent du temps : « Quand ça fait 10 ans que tu n'es plus sur le marché du travail, c'est difficile de maintenir un emploi demain matin » (E).

3.1.2. Une collectivité qui attire les populations démunies?

Les organismes communautaires « sont nécessaires pour aider la clientèle qu'ils aident parce qu'on a des citoyens qui ont besoin de ça. [...] Mais jusqu'à quel point cette organisation là que l'on a, n'a pas un pouvoir attractif? » (E). Est-ce que effectivement Shawinigan avec ses quartiers défavorisés où les coûts de loyer sont bas, et les services communautaires développés est une ville attractive pour les populations démunies? Est-ce que sa réputation en fait une référence pour les intervenants des services publics? « On a beaucoup de ressources communautaires qui offrent des services. Mais ces services vont-ils vraiment aux gens de Shawinigan ou aux gens de l'extérieur qui s'établissent et qui ont moins d'argent? Des gens qui vont bénéficier des ressources, mais qui ne participent pas vraiment à la vie collective ou à l'essor de Shawinigan » (E).

Cette analyse de la dévitalisation des quartiers centraux de Shawinigan fait vivement réagir le milieu communautaire : « On dirait que pour Michel Angers c'est biaisé [...] Il y a de quoi qui blesse et qu'il ne comprend pas » (E). La pertinence de l'intervention dans ces quartiers n'est pas évidente non plus pour certains agents de développement local. Mais dans les organismes communautaires on est certain que si des gens sont attirés à Shawinigan comme milieu de pauvreté, ce n'est certainement pas du fait de leur action : « J'ai même dit à Michel Angers "je ne suis pas d'accord avec toi qu'on importe de la pauvreté de Montréal". Il n'y a aucun groupe qui va aller à Montréal et dire "venez à Shawinigan, le milieu de vie est intéressant". Non, les groupes en ont plein le toupet! » (E).

« Le milieu d'affaires [...] dans leur tête au niveau développement social, c'est de l'économie de pauvres. Tu es là pour les aider, c'est une entreprise avec de petits salaires, une entreprise un peu crève-faim. C'est encore cette mentalité-là » (E). Certains organismes communautaires, notamment les CPE, offrent pourtant des salaires qui sont supérieurs à ceux qui sont versés dans plusieurs entreprises privées! La situation évolue : « il y a de plus en plus de gens d'affaires qui s'intéressent au développement social [...] mais ce n'est pas la majorité » (E). Il reste une fracture : « Il y a encore tout l'aspect de vieilles mentalités que le milieu communautaire n'apporte pas à la collectivité. Ce n'est pas du développement » (E). Parmi les facteurs d'évolution des mentalités, « on a un maire ici qui y croit beaucoup [...] il commence à tenter d'impliquer le milieu des affaires au milieu social. C'est un bon interlocuteur » (E). « Il est en train de défaire les préjugés » (E).

Ce sont les services de main-d'œuvre et de sécurité du revenu qui considèrent la mobilité comme un facteur de résolution des problèmes : s'il n'y a plus d'emploi à Shawinigan dans le papier lorsque Résolu ferme son usine de Grand-Mère, il y en a à La Tuque pour qui est disposé à se déplacer. Quelle est l'importance de ce type de mobilité pour amener des ménages ailleurs qu'à Shawinigan? Est-ce qu'elle peut agir en sens inverse en amenant des populations appauvries dans le but de bénéficier du faible coût des loyers? Certains affirment que c'est le cas : « Les CLSC qui sont à Montréal et à Québec, leur disent "Avec 700 \$, au lieu de demeurer à Montréal ou à Québec, allez à Shawinigan". Parce qu'on a tel ou tel service, [...] on attire du monde de l'extérieur. Il faut bien qu'ils aillent quelque part, mais est-ce vraiment la clientèle qu'on veut voir? » (E).

La présence du Centre régional de santé mentale qui dessert toute la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec et assume la mission médicolégale en psychiatrie, soulève le même type d'appréhensions. La Sûreté du Québec déploie sur le territoire entre 6 et 8 agents par relève. S'il survient des incidents reliés à la présence du Centre, ces ressources peuvent être sérieusement grevées. Par exemple, si un individu ou deux échappent à la surveillance au Centre régional de santé mentale et font une fugue, le temps qu'il faudra pour les trouver et les ramener en sécurité sera nécessairement prélevé sur les autres tâches de sécurité publique. Est-il possible de contrôler davantage?

Les logements supervisés et le Centre régional de santé mentale, sont situés dans les quartiers dévitalisés de Saint-Marc – Christ-Roi. On accepte que la mission régionale entraîne qu'on y amène des gens de l'extérieur « pour des traitements » (E). On considère toutefois que s'il faut les ramener dans la société ça ne devrait pas être à Shawinigan. On sait bien que « si la personne est ici à Shawinigan depuis un an, on ne peut pas la forcer » à retourner « où elle était avant » (E). Les services du Centre régional sont cependant décentralisés dans diverses localités de la région MCQ et toutes les mesures de désinstitutionnalisation sont structurées de façon à ce que les personnes puissent réintégrer leur milieu. Ce sont des personnes qui « n'ont pas vraiment ou souvent n'ont plus

vraiment de lien avec leur famille, n'ont pas d'emploi, n'ont pas vraiment de port d'attache » (E). C'est donc une population qui risque de s'installer là où elle trouve des conditions propices comme des loyers bas et des services à proximité. Si c'est « dans un secteur défavorisé où il y a plus de criminalité, bien les gens avec qui tu vas t'associer, c'est les gens du voisinage. Des fois on entre dans un cercle vicieux » (E). « Il y a une corrélation entre la criminalité et la richesse » (E) : les problématiques de criminalité sont marquées dans les quartiers Saint-Marc – Christ-Roi et St-Paul : « C'est pas mal les deux pôles qui ressortent » (E). « On remarque qu'il y a une concentration plus élevée dans ces quartiers-là de la problématique » (E). Lorsque ces personnes ont avec la SQ des antécédents survenus ailleurs que dans la région, on sait qu'elles sont arrivées à Shawinigan. Mais on sait aussi que certaines sont des « réguliers qui y ont passé leur vie » (E). C'est certain que les usagers des services psychiatriques lorsqu'ils se désorganisent en dehors du milieu institutionnel, risquent d'occuper la sécurité publique. Lorsque l'on considère qu'elles représentent un danger pour elles ou pour autrui, cela donne le pouvoir de les conduire même contre leur gré au Centre régional de santé mentale, mais il faut éviter que cela ne monopolise les ressources policières.

« C'est sûr que la problématique de santé mentale est à documenter », notamment pour départager les causes des problèmes et « être certains que l'on n'associe pas tout à la santé mentale » (E). La difficulté c'est qu'il « n'y a aucune donnée statistique » qui permette de documenter correctement la situation, ni de vérifier si elle est pire qu'ailleurs : « on ne trouve rien, tout est sur une base de perceptions » (E). Selon les données disponibles, « le secteur de Shawinigan suit la courbe provinciale de la criminalité qui est déclarée » (E). La problématique évoquée concerne tous les acteurs : le CSSS qui donne des services bien sûr, mais aussi les acteurs de la communauté, que ce soit la Ville, la Sûreté du Québec, le milieu communautaire et les acteurs économiques : « On peut avoir un rôle là-dedans » (E), « il y a des situations qui pourraient être évitées par une coordination des actions » (E).

3.1.3. Revitaliser les quartiers défavorisés

Un quartier dévitalisé c'est une communauté qui ne manifeste plus de signes de résilience. Ainsi dans les quartiers Saint-Marc – Christ-Roi : « Ils ont fermé l'école de quartier et l'un des plus gros dossiers était toute la désorganisation entre le milieu familial et le milieu scolaire. Mais en fermant l'école [...] il n'y a pas eu une levée de citoyens pour dire "Ne fermez pas mon école!". [...] Les gens [...] ne peuvent même pas penser qu'ils auraient pu dire quelque chose » (E). La décision a eu pour effet de faire reculer un peu plus la situation de ces communautés : « Il y avait des enfants qui partaient à l'école en autobus, puis l'autre moitié va à pied dans une autre école. On vient de diviser la gang en deux! » (E). Diverses stratégies se sont mises en place pour soutenir les populations appauvries soit en leur offrant de l'aide, soit en suscitant des initiatives qui favorisent un *empowerment* individuel et communautaire dans ces quartiers.

Le Centre Roland-Bertrand

Le Centre Roland-Bertrand a une longue histoire d'action communautaire dans le milieu. C'est, « auprès des démunis, l'organisme communautaire le plus important à Shawinigan » (E). Il se définit actuellement par trois objectifs :

Un c'est d'accueillir les gens, tous genres confondus. Le deuxième c'est de leur donner des services de base ou les orienter vers les autres organismes si on ne peut répondre au besoin. Le troisième c'est d'aider les personnes que l'on va aider – en alimentation, en hébergement, en besoins de base, les vêtements, les meubles –, de les aider à cheminer puis acquérir leur autonomie pour qu'ils n'aient plus besoin de nous. Donc on a créé des services de réinsertion sociale et professionnelle justement pour les aider à acquérir cette autonomie-là. (E)

Cette orientation vers l'autonomisation marque un virage pour le Centre qui a commencé « à rectifier son tir » (E). Il a embauché un consultant pour revoir sa mission à partir d'une large consultation du milieu : « Le Centre Roland-Bertrand a changé son libellé de mission et ses façons de faire. Ce n'est pas encore de la revitalisation, mais quand même il est beaucoup plus partenaire » (E). Il est devenu « partie-prenante » de certaines actions de la Revitalisation, avec l'équipe de quartier et le regroupement pour la petite enfance.

Le Centre est né lors d'assemblées de cuisine animées par deux prêtres engagés en pastorale ouvrière. Aux premiers temps de son histoire, il a été identifié à des gens « qui se chicanent avec la Ville à pleine page dans les médias » (E). Ces pionniers peuvent toutefois afficher des victoires suite à leurs revendications, notamment la disparition d'une « cours à scrap » pour aménager le parc Antoine-St-Onge ou Parc Trois-L. Ils ont créé un mouvement citoyen qui a permis de faire entendre la voix des résidants du quartier.

Des pionniers du communautaire à Shawinigan

André Martel et Yves Marcil se sont lancés dans l'aventure commune paroissiale (1973) avec une option très claire qui était de préférence pour les personnes pauvres. André et Yves mettent avec cœur leurs talents au service des plus pauvres de la ville. À leur nomination, l'évêque du diocèse des Trois-Rivières, Mgr Pelletier, confie à ses deux confrères le mandat d'aider des jeunes et des travailleurs. Il ne se doutait pas à ce moment-là de la portée de son geste...

La première bataille des deux abbés fut la cour à ferrailles du quartier St-Marc. Accompagnés d'un regroupement de citoyennes (en majorité) qui voulaient améliorer leur qualité de vie et de celle de leurs enfants, ils décidèrent de revendiquer leurs droits. Ce comité de citoyens a multiplié les actions autant envers la compagnie que la Ville de Shawinigan. Après 3 ans et demi de combat, le comité pu crier VICTOIRE! La cour à ferrailles fut transformée en un parc d'amusement appelé communément Parc 3L (en référence aux rues qui bornent le Parc soient Lambert, Laval et Laurier).

Dès lors les gens ont pris conscience que leurs actions et leurs gestes pouvaient porter fruit. Ce n'était que le début de l'aventure. Durant les années suivantes, les deux abbés, aidés par des citoyens, créèrent quelques organismes communautaires toujours dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens de Shawinigan. De ces organismes, le Centre Roland-Bertrand vit le jour le 31 mars 1983.

Source : <http://www.centrerolandbertrand.com/Default.aspx?idPage=36>

Mais le Centre ne faisait pas que revendiquer un engagement de la municipalité dans la correction des inégalités sociales qui défiguraient le quartier. Il s'est aussi engagé dans des services de dépannage et la levée de fonds pour offrir des services de première ligne. Il emploie actuellement 35 personnes dont les deux-tiers travaillent à temps complet, et compte sur un bassin de 10 à 15 bénévoles par jour pour ses activités. Il dispose d'un budget de 1,2 M \$ en plus d'être fiduciaire de "Shawi en forme" et de la Maison Coude à coude, une maison de la famille à Grand-Mère. Un peu moins de la moitié du financement public du Centre provient d'un financement à la mission par le MESS, le reste est le résultat de projets, d'ententes spécifiques et d'activités d'autofinancement. Le magasin, par exemple, « amène 100 000 \$ et quelque » et de grosses activités de financement « rapportent aussi un 80 - 85 000 \$ » par année (E).

Le Centre est fréquenté notamment par plusieurs usagers du Centre régional de santé mentale situé dans le quartier St-Marc, mais aussi par des jeunes référés par le CJE parce qu'ils ont besoin d'aide alimentaire ou d'hébergement temporaire. Mis à part ceux qui en ont fait un « mode de vie [...] qui passent à Shawinigan », le service d'hébergement "Le Hamac" ne reçoit pas des itinérants mais « les gens qui soit sortent de l'hôpital, sortent de la prison, qui se font expulser de leur logement » ou encore des jeunes majeurs qui se sont fait mettre dehors de chez leurs parents et qui ont « épuisé leur réseau social » (E). On vient aussi en aide à des personnes « qui vivent une crise psychosociale assez importante, qui doivent sortir de leur logement temporairement [...] on les aide à passer à travers la crise » (E). Il y a aussi « des logements supervisés » qui permettent à « des gens qui ont comme problématique la santé mentale de connaître les fonctionnements de base d'un logement : budget, entretien, peu importe » (E). Le Centre a embauché une intervenante spécialisée pour cette clientèle ayant « une problématique en santé mentale » (E).

Les services de réinsertion se réalisent dans un magasin qui accueille une vingtaine de participants par mois. « Les gens offrent des meubles au lieu de les mettre à la poubelle. Ils les reprennent et les revendent à très bon marché à des gens moins fortunés. [...] C'est du développement durable et, pour les gens qui travaillent là, c'est une réinsertion en emploi » (E). Les personnes qui ont besoin de ces services, « ce sont des gens qui sont loin du milieu du travail. La plupart ont une problématique de santé mentale légère. [...] Il faut qu'ils aient le goût de retourner soit sur le marché du travail, soit à l'école. Pour certains on sait qu'il n'y aura aucun de ces deux objectifs qui sera atteint, mais ça va être de briser l'isolement, la réinsertion sociale plutôt que professionnelle » (E).

Les approches de quartier

La démarche de Revitalisation des quartiers Saint-Marc – Christ-Roi, l'opération "Ma communauté clé en main" et les équipes de quartier sont axés sur l'*empowerment* des populations de ces quartiers. À ses débuts, le projet de Revitalisation s'est inspiré de la Démarche des Premiers quartiers de Trois-Rivières, mais il se voulait aussi une alternative

à l'approche plutôt revendicatrice du Centre Roland-Bertrand. Ses promoteurs voulaient se démarquer de ce qu'ils considéraient comme une stratégie de chicane sur la place publique qui risquait de donner une image négative de Shawinigan. Elle « est née pour contrer ces attitudes-là [...] de prendre soin des pauvres. [...] La revitalisation tenait davantage le discours qu'on va aider les gens à se prendre en main et se donner des poignées pour pouvoir s'en sortir » (E). Les complices de départ se sont dit : « On va arrêter de casser des œufs sur le dos des pauvres. [...] Que ce ne soit pas toujours à cause d'eux autres que tout va mal à Shawinigan. Il y avait une image à défaire » (E). Cela a toutefois fait en sorte que le financement de la Revitalisation a toujours été difficile puisque les fonds du MESS pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale sont attribués au Centre Roland-Bertrand.

La démarche n'a donc pas eu accès à un financement de base à la mission ni bénéficié d'un parrainage comme celui que COMSEP pouvait fournir aux Premiers quartiers de Trois-Rivières. La Ville a fourni un soutien financier durant « les deux, trois premières années. Il y a eu aussi des demandes faites à Centraide, au Club Richelieu, à la Fondation Béati » (E). Alcan est aussi un bailleur de fonds pour certaines activités, mais l'absence de financement continu d'un poste salarié n'a pas permis de camper un projet intégrateur pour le quartier : « On ne peut pas dire que la Revitalisation a un nom » (E), surtout que le fait que des citoyennes et des citoyens prennent du pouvoir sur leur vie et leur environnement, ça ne fait pas la manchette des journaux. Les instabilités qui ont résulté de l'absence d'un financement de base à la mission de revitalisation, ont fait en sorte que le conseil d'administration qui était, au début, constitué de citoyennes et citoyens du quartier, s'est rapidement trouvé dépourvu d'outils et de réseaux d'appui : les nécessités de la vie des ménages démunis l'ont emporté sur la participation à un conseil d'administration. Ce manque de ressources pour embaucher le personnel requis n'a pas permis à la Revitalisation d'établir un mécanisme de concertation permettant de faire converger ses interventions avec celles d'autres démarches présentes dans le quartier dont le Carrefour jeunesse emploi et le Centre Roland-Bertrand.

Avec ses faibles ressources la Revitalisation s'est alors entièrement investie dans l'intervention en petite enfance à partir d'une importante enquête sur la problématique du déficit de compétences à l'entrée en maternelle. L'arrivée d'Avenir d'enfants est venue soutenir la priorité déjà décidée à cette clientèle cible. Lorsque Avenir d'enfants a souhaité se déployer à Shawinigan à l'automne 2010, « il y avait toute une intention d'activités dédiées à la petite enfance dont la programmation avait toute été faite avec une dizaine de partenaires autour de la table. [...] Il a juste fallu transcrire dans leurs formulaires. Ça a été vraiment tel quel : on était dans les visées » (E). Ces ressources ont permis « de travailler différemment avec les jeunes familles. [...] Tous les partenaires, on ne fait plus d'activités séparément » (E). Cette démarche concertée permet d'observer une amélioration dans les capacités de participation : « Maintenant il y a des parents qui, au départ, étaient vraiment

bénéficiaires de services et qui aujourd'hui s'en sont sortis puis veulent s'impliquer. Tranquillement pas vite, il y a une relève de parents » (E).

Les objectifs et les résultats de la démarche de Revitalisation demeurent plus difficiles à mesurer que ceux de services de dépannage alimentaire ou autre : « L'implication des citoyens dans le journal [de quartier], leurs apprentissages lorsqu'ils viennent au laboratoire de leadership citoyen, qu'ils soient mieux équipés par la suite pour dire des choses, ce n'est pas aussi tangible. Les résultats sont moins concrets, mais ils sont là pareil » (E). Le laboratoire de leadership citoyen c'est une démarche de 6 rencontres offertes à des gens souvent référés par des organismes partenaires. Cela amène les gens à « se trouver de l'emploi, retourner aux études ou juste faire du bénévolat » (E). Il y a même un groupe de soutien des anciens qui ont participé au laboratoire. Les gens se voient aux deux semaines : « La date est là. Si ça adonne, tu viens. T'as autre chose, tu ne viens pas. [...] Mais ils sont au moins 6 à chaque fois » (E). Les laboratoires de leadership et les ateliers "Un pas vers l'autonomie" développés en concertation en misant sur les ressources du FQIS font en sorte que la participation citoyenne est là.

L'accompagnement est une condition essentielle pour faire de l'action une occasion d'apprentissage : « Le soutien à la participation, il faut le préparer, l'organiser » (E) de sorte que « tranquillement pas vite, il y a des choses qui se font, des parents qui adhèrent à des comités » (E). Dans le projet de jardin, l'accompagnateur a répondu non aux gens qui lui demandaient de décider ce qu'ils allaient faire : « Je suis là pour vous aider, moi je ne décide rien. Vous décidez, y compris comment on va faire le bac » (E). Il faut aussi compter sur leur goût du jeu. Dans le projet de contes animés pour stimuler le goût de la lecture chez les enfants, « ils vont aimer se costumer pour faire le décor quand quelqu'un raconte un livre de sorcières » (E). Ça les rejoint si bien que « 50 parents ont laissé leur nom et leur numéro de téléphone » pour cette activité éducative (E). L'équipe de "Un pas vers l'autonomie" a « commencé à faire un lien pour aller présenter quelque chose au CLE pour peut-être avoir des fonds pour remplacer le FQIS » (E) qui arrive à terme.

L'*empowerment* se manifeste de diverses façons : « Il y en a qui écrivent des articles dans les journaux, il y en a une qui a parti un projet avec le centre de femmes [...] Ils sont capables de se démener et s'ils ne sont pas sûrs, ils nous appellent » (E). La relation s'établit assez rapidement : « Quand ils ont fait trois activités, ils reviennent » (E). Il y a des histoires significatives d'*empowerment* individuel qui débouchent sur l'action collective :

Une famille que j'ai connue parce qu'elle est venue ici faire garder ses enfants. [...] À un moment donné, elle a décidé de retourner aux études en éducation des adultes : elle s'est rendue à son secondaire V et ses enfants sont allés en CPE. Là elle a commencé le Cégep. [...] J'ai toujours continué à l'appeler lorsqu'on faisait des activités pour qu'elle participe avec ses enfants. [...] Elle a le goût d'en faire un petit peu plus et a donné son nom pour le laboratoire. (E)

Mettre en œuvre des actions collectives c'est le résultat de démarches qui partent de là où sont les gens pour instaurer petit à petit le sentiment que l'on peut faire des choses ensemble. « Les gens du quartier sont à peine prêts à dire qu'ils peuvent faire une couple de sandwiches pour un pique-nique d'été. Ils ne sont pas prêts à s'informer de ce que fait le conseiller municipal. [...] Ils ne sont pas prêts non plus à intégrer des comités » (E). Il s'agit d'une population démunie : « Tu as des gens qui ne savent pas lire, qui ne savent pas écrire, qui sont désorganisés » (E). Le chemin de leur participation sociale passe par un apprentissage dans l'action : « Pour les populations plus vulnérables, c'est d'abord et avant tout dans l'action » qu'il est possible de passer de la désorganisation à une insertion sociale stable : « c'est très long » (E). L'action collective constitue un milieu où le nombre rend moins dramatiques les échecs : « Plus il y a de monde, même s'il en manque un ou deux qui avaient dit qu'ils seraient là, on est capables de faire quand même » (E). Un exemple de développement de ce type de participation citoyenne, c'est le pique-nique d'été : « Voilà 10 ans, c'était peut-être une dizaine de familles qui étaient toutes dans les *case loads* de l'équipe de quartier. Aujourd'hui, ils étaient facilement 200 au pique-nique d'été puis c'est une dizaine de parents qui ont monté le pique-nique au complet en termes d'animation. Ils ont fait le buffet, les sandwiches, etc. » (E).

Si au départ, la Revitalisation de quartiers s'est démarquée de l'approche de dépannage du Centre Roland-Bertrand, des collaborations se sont développées autour de projets concrets. Lorsque "Shawi en forme" a dû annuler un carnaval faute d'inscription, les gens de la Revitalisation avec le Centre Roland-Bertrand et l'équipe de quartier se sont réunis pour rendre le projet viable : « Là maintenant que ça fait longtemps, on a même des parents qui organisent avec nous autres [...] maintenant on est entre 80 et 100 » (E).

Dans la démarche d'identification des potentiels de développement des communautés, « il y a eu des participants, vraiment des résidants qui font partie de nos familles désorganisées. Ils sont venus entendre plus que parler, mais ils ont quand même dit des choses et répondu à l'ensemble du questionnaire, accompagnés parce qu'ils ne comprennent pas tous les énoncés » (E). Lorsque les projets qui découlent de cette démarche sont concrets, ils deviennent une occasion de participation : « Il y a des gens qui s'y impliquent et ce ne sont plus seulement des familles désorganisées. Le jardin c'est concret, les gens achètent. Ils savent de quoi on parle quand on parle d'un jardin » (E). « On n'a pas de jardin spécifique, c'est de l'expérimentation en pots, en *smart pots*, en jardinière, en balconnière. On fait des bacs aussi » (E). C'est le genre de projets qui comporte un gain potentiel comme avoir des légumes, mais qui devient aussi l'occasion d'apprendre en groupe : « Il faut discuter [...] gérer les petites chicanes [...] puis en bout de ligne, à la dernière réunion ça fait plus comme "On tenterait plus un jardin collectif qu'un jardin communautaire". [...] Puis il y a une vingtaine de personnes, de résidants qui prennent ça en charge ni plus ni moins » (E). « C'est tout de la revitalisation de quartier. Les gens se sont approprié leur revitalisation de

quartier. Ils sont un bassin de citoyens qui s'impliquent dans leur communauté, qui participent au festival, qui participent à la fête de quartier » (E).

La Revitalisation s'est engagée dans le Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI) pour revendiquer et négocier un programme de financement qui soit dédié à ce type d'action et qui respecte l'orientation de revitalisation territoriale. Le problème c'est que ces démarches « ne relèvent pas d'un seul ministère » (E) et que la politique de soutien à l'action communautaire est structurée sur la base de ministères d'attache. Les actifs actuels la Revitalisation de quartier ont été développés grâce à des activités d'autofinancement et des subventions à durée limitée. Est-ce que le projet du maire de « s'occuper des vieux quartiers » au lieu de « donner des subventions ou de l'argent pour de nouvelles résidences » (E) pourrait entraîner un changement de cap? À la Ville on est en tout cas très conscient du problème d'instabilité des ressources dans l'équipe de la Revitalisation des quartiers St-Marc – Christ-Roi.

Les équipes de quartier sont formées de professionnels du CSSS qui dispensent leurs services sur un territoire restreint à la clientèle défavorisée suivie par le Centre jeunesse. « Des médecins se sont investis avec des professionnels pour accompagner les populations qui se retirent socialement [...] et faire avec elles des activités qui leur permettent de se réintégrer socialement et de reprendre leur autonomie » (E). Cette équipe est soutenue conjointement par le Centre Jeunesse, le CSSS, l'Agence et le MSSS. Ses membres peuvent intervenir aussi bien sous la Loi sur la santé et les services sociaux que sous la Loi de protection de la jeunesse : « Ils font vraiment de la co-intervention » (E). Ils peuvent intervenir de façon très intensive au besoin aussi longtemps que c'est requis et leur territoire est très restreint : les liens qu'ils tissent avec les gens profitent de cette assiduité de présence. « Les travailleurs de quartier ont une très bonne connaissance du quartier » (E). Ils collaborent aux projets communautaires, notamment parce qu'ils sont en relation directe avec les populations dans le besoin. Ils sont aussi en contact avec la Sureté du Québec dont les « patrouilleurs tissent des liens sur le terrain » (E).

“Passeport pour la réussite”

Le Carrefour jeunesse emploi (CJE), un membre associé de la CDC, est administré par un conseil qui réunit 5 jeunes qui sont ou ont été usagers du CJE et 4 personnes représentant des organismes du milieu : élu municipal, CLD, Collège et Desjardins. Dans les quartiers défavorisés où le taux de décrochage scolaire est très élevé, le CJE met en œuvre le programme “Passeport pour ma réussite” financé par Rio Tinto Alcan qui souhaitait laisser à la ville un legs au moment de fermer son usine. Ce programme qui emploie une quinzaine de personnes, offre de l'aide aux devoirs à des jeunes qui fréquentent les trois écoles secondaires du territoire. La ville de Shawinigan contribue en fournissant des locaux à prix modique. Ce sont « vraiment des clientèles défavorisées pas juste au plan financier, mais aussi au plan social » (E).

Dans le cadre de ce programme, on signe une entente avec le jeune qui s'engage à participer à l'aide aux devoirs deux fois par semaine et à des activités parascolaires une fois par semaine pour favoriser « leurs habiletés sociales » (E). Ce sont des personnes bénévoles – souvent des retraités et des étudiants à l'UQTR – qui accompagnent les jeunes aussi bien pour l'aide aux devoirs que pour les activités parascolaires. Le programme est offert à tous les jeunes des quartiers ciblés : ceux dont le code postal correspond au territoire d'intervention sont admissibles, ce qui permet de rejoindre aussi « des clientèles plus favorisées et de créer une mixité » (E). L'expérience fait ressortir le peu de valorisation de l'éducation dans ces quartiers : « c'est au niveau familial que c'est le plus difficile, [...] au niveau de l'implication des parents dans l'éducation de leurs enfants » (E) parce que l'éducation n'est pas valorisée. La collaboration étant difficile, on fournit à la famille un incitatif financier de 350 \$ par année pour l'aider à assumer des frais scolaires comme les repas à la cafétéria. Le programme a une durée de cinq ans (2012-2017) et permet d'incorporer une centaine de jeunes par année. Au moment de notre enquête, le programme rejoignait 200 jeunes et le CJE se félicite d'avoir réussi à créer des solidarités entre les familles participantes et « une grande fierté » des jeunes qui viennent avec leurs parents à un gala de fin d'année. Le programme peut aussi compter sur les professeurs qui communiquent au besoin avec les intervenants. « Il y a déjà des résultats [...] il n'y en a pas qui décrochent, ils passent tous leur année. Ça c'est vraiment bien » (E).

Dans le cadre de ce projet, le CJE véhicule aussi sa préoccupation de développer une mentalité entrepreneuriale en favorisant la découverte des métiers et la réalisation de projets dont la prise en charge va « développer des qualités entrepreneuriales qui vont leur servir toute leur vie » (E). Le CJE gère par ailleurs un autre projet axé sur le raccrochage scolaire qui aide 25 jeunes par année à « retourner aux études pour finir leur secondaire 5 » (E).

3.2. L'action communautaire

À Shawinigan comme dans l'ensemble du Québec, les organismes communautaires qui ont en majorité au moins 25 ans d'histoire, se sont professionnalisés : plusieurs personnes salariées ont un baccalauréat ou une maîtrise. Le milieu « s'est grandement professionnalisé, mais pas au détriment du bénévolat ou de l'implication ou de l'éducation populaire » (E). En fait, « tout ce qui est qualité de vie dans notre société repose sur le bénévolat. De la naissance à la mort, avec toutes les étapes que sont le sport, la culture, même l'école... Le prof qui t'a marqué, c'est qu'il est resté sur son temps après l'école et qu'il faisait plus » (E). Or, estime un dirigeant municipal, « il y a une assise bénévole qui est bonne à Shawinigan » (E).

Ainsi au Regroupement pour la défense des droits sociaux (RDDS) « ce sont des gens qui sont sur l'aide sociale qui répondent au téléphone, qui viennent faire un peu de bénévolat » et ils peuvent le faire parce qu'ils y apprennent à « mieux connaître les lois » (E). À la Cité

des mots, « un organisme en alphabétisation, l'essence même de l'éducation populaire ils l'ont » (E). Les centres d'action bénévole font en sorte que Shawinigan peut compter sur « plus de 700 bénévoles qui s'impliquent de façon plus ou moins intense » (E). Dans le projet "Passeport pour ma réussite", le CJE « fonctionne avec des bénévoles. Toute l'aide aux devoirs est faite par des bénévoles. Le mentorat parascolaire, il y a des activités faites par des bénévoles » (E). Ces activités ont lieu quatre soirs par semaine, de 16 heures à 20 heures et doivent donc compter sur une large base de contributions bénévoles. Le Centre Roland-Bertrand mise aussi sur la contribution de bénévoles : « Il y en a qui font 20 heures, il y en a qui font 35 heures de bénévolat chez nous chaque semaine depuis trois ans. Il y en a d'autres qui ne viennent que 5 heures, ça dépend des journées » (E).

Shawinigan compte deux centres d'action bénévole (CAB), un à Shawinigan et l'autre à Grand-Mère, un secteur où il n'y a « pas beaucoup d'organismes communautaires » (E). Les deux CAB collaborent régulièrement, mais chacun estime que la culture communautaire de son secteur justifie de ne pas fusionner : « Il y a des traditions, des cultures différentes, puis moi je pense qu'il faut respecter ça. [...] L'important c'est de rester près de notre monde » (E). Le CAB de Grand-Mère qui dispose de locaux bien équipés, est souvent l'hôte des activités de la CDC : « La salle leur appartient, ils sont rendus chez eux ici, c'est la salle du milieu communautaire » (E). L'acquisition de ces équipements a été rendue possible par l'engagement de gens d'affaires de Grand-Mère. Obligé de quitter en 2003 les locaux qu'il occupait, le CAB s'est tourné vers des partenaires : « Le directeur général de la Consol, les caisses Desjardins, la Ville et aussi les entreprises assez grosses de la ville, je les ai tous appelés. "On aide le monde, mais là c'est nous autres qui a besoin d'aide". [...] Ils ont tous embarqué » (E). Dix partenaires financiers ont « ramassé 200 000 \$ en 4 ans. Ça a payé l'achat et les rénovations » (E). En retour de cette solidarité, le CAB s'engage à la transparence et s'oblige à l'achat local : « Donc ça va bien. Après, si tu as besoin d'eux autres, ils sont là » (E).

« Les gens ne nous connaissaient pas. Nos partenaires socioéconomiques ne nous connaissaient pas. La Ville ne nous connaissait pas non plus » (E). C'est à cette marginalité que s'est attaquée la Corporation de développement communautaire (CDC), montrer qu'en se concertant l'action communautaire « est au cœur du développement des communautés » (E) pour « prendre soin de nos populations vulnérables parce que ce n'est pas vrai que demain matin tout le monde a un emploi et ce n'est pas vrai de toute façon que tout le monde est apte à l'emploi » (E). C'est une responsabilité qui déborde les groupes communautaires et qu'ils sont prêts à assumer si c'est « en partenariat avec les autres acteurs socioéconomiques » (E). Les groupes revendiquent que le milieu reconnaisse que leur contribution au développement a une valeur économique : « Le milieu communautaire et ses 44 membres, c'est un réseau, un employeur important : c'est plus de 250 travailleuses et travailleurs. Ça commence à être une PME importante » (E). D'autant plus que les heures

de travail rémunérées rendent possible la mobilisation de milliers d'heures de travail bénévole : en 2008 à Shawinigan on évaluait la masse salariale du communautaire à 5 M \$ et la valeur du travail bénévole (11 000 heures fournies par 5 000 bénévoles) à 6 M \$. On peut penser que les développements survenus depuis feraient grossir ces chiffres.

La CDC du Centre-de-la-Mauricie compte des membres réguliers et des membres associés. Elle regroupe 35 organismes d'action communautaire autonome et 11 organismes associés. Elle a été fondée en 2002 par « des groupes communautaires qui voulaient se donner un pôle de mobilisation, de concertation et de réseautage » (E). « Presque tous les organismes communautaires du Centre-de-la-Mauricie sont membres de la CDC. C'est quelque chose! Puis là, il y a de plus en plus de partenaires qui embarquent comme membres associés. Elle est forte la CDC, puis elle est de plus en plus reconnue » (E). La Ville de Shawinigan, « à chacun des comités qu'elle met en place pour écrire ou revoir des politiques, nomme la CDC » (E). En fait quand la Ville veut s'adresser aux groupes, elle ne parle pas à chacun, mais à la CDC qui les représente. Durant les cinq premières années, la CDC a fonctionné sans financement, mais elle a depuis obtenu la subvention de 70 000 \$ (« non indexée ») consentie à la majorité des CDC reconnues par la TNCDC.

« C'est la mission de la CDC de travailler en partenariat et en concertation. C'est l'axe le plus important d'une CDC » (E). « C'est un organisme qui crée des liens entre les organismes qui habituellement ne travaillent pas ensemble, donc ça nous permet de nous connaître, puis de se concerter » (E). On peut changer les situations « dans la mesure où on travaille collectivement [...] Cet aspect collectif de multisectorialité va nous permettre de travailler ensemble dans le respect des missions de chacun » (E). Avec la multiplication des approches concertées de développement local, le rôle de la CDC prend une importance particulière : « J'attends de la CDC qu'elle s'implique dans les enjeux de la ville, puis qu'elle représente le communautaire » (E). Et elle semble rencontrer les attentes : « On peut dire que la CDC représente bien les groupes, puis nous on est fier du travail qui est fait, on adhère à la CDC » (E). En fait la CDC soutient un « milieu communautaire tissé serré et très développé », probablement parce que le milieu a vécu avec les fermetures d'usine « plusieurs difficultés » et que les organismes communautaires ont été en première ligne pour ramasser « les pots cassés » (E) : « des pertes d'emploi, des dépressions, des suicides, des situations de crise, des séparations, des divorces, de la violence... Quand une personne gagnait 50 000 \$ ou 60 000 \$ et qu'elle se ramasse à l'aide sociale, à manger à la Tablee populaire ou aller chercher des paniers alimentaires... » (E). Le milieu shawiniganais, marqué par les fermetures, affiche « des indices importants de pauvreté, de vulnérabilité, de vieillissement de la population et d'exode des jeunes » (E). Comme les partenaires économiques sont souvent sollicités, « aller chercher du financement et de l'autofinancement, c'est excessivement difficile. C'est un enjeu important pour les groupes » (E).

Comme l'a démontré l'analyse des instances shawiniganaises de concertation dans le premier chapitre de ce rapport, la CDC joue un rôle considérable dans les démarches d'action concertée. Ces investissements sont l'objet d'une évaluation annuelle en fonction des enjeux et des énergies disponibles. Désireuse de dépasser une simple présence aux tables de concertation, la CDC travaille « à des projets innovateurs, à des projets structurants, à appuyer les démarches d'autres organisations » de façon à être « au cœur du développement des communautés » (E). Elle est un acteur majeur du Comité territorial de développement social qui assure le suivi du plan d'action en développement social de la ville de Shawinigan et l'élaboration des projets locaux soutenus par le Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale. Elle est aussi active dans la démarche "Ma communauté, clé en main" expérimentée dans les quartiers dévitalisés de Shawinigan, St-Marc – Christ-Roi et St-Paul. Mettant à profit l'outil d'animation du potentiel de développement des communautés développé par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie, une rencontre de citoyens dans St-Marc – Christ-Roi a suscité la création de jardins populaires de quartier, un des 3 projets dont la CDC est fiduciaire sur les 9 qui ont été rendus possibles grâce aux ressources du FQIS. La SADC du Centre-de-la-Mauricie et la Table d'économie sociale de Shawinigan y ont aussi contribué. Les fonds du FQIS ont aussi permis à l'initiative de revitalisation de quartiers installée dans St-Marc – Christ-Roi d'étendre son action au quartier St-Paul dans le secteur Grand-Mère. L'analyse des projets FQIS a par ailleurs monopolisé les énergies du Comité territorial de développement social.

Une des problématiques des organismes communautaires, c'est la rétention de la main-d'œuvre compétente. Une partie significative des personnes salariées occupent un emploi dans un organisme communautaire « par choix ou par conviction », ce sont « des gens hyper engagés », mais comme « c'est du financement précaire, les gens ne restent pas nécessairement. Ils vont aller dans le milieu de la santé où ce sont des emplois mieux rémunérés et plus stables » (E).

L'autre problématique importante, c'est la stabilité du financement. Le financement par projet prend une part de plus en plus significative du soutien public. Du côté des sources privées, alors qu'au cours des années 1990 les organismes communautaires shawiniganais pouvaient compter sur des bingos regroupés dont la rentabilité était au *pro rata* parmi les plus importantes, les années 2000 ont marqué un virage majeur. Ce financement permettait aux groupes de recevoir de l'aide pour leurs achats d'équipements. Le regroupement des bingos a même permis d'accumuler un fonds d'aide de 750 000 \$. Il s'est finalement tari en 2003 suite au déclin des bingos. Si l'on ajoute les fermetures d'entreprises qui affectent directement la levée de fonds de Centraide qui comptait sur des prélèvements à la source, les alternatives de financement pour les groupes shawiniganais sont en baisse. Ce qui a fait

dire à une intervenante que pour les centres d'action bénévole « qui reçoivent du financement de Centraide, je sais bien que ça va être dur l'année prochaine » (E).

3.3. Le CSSS de l'Énergie et le développement des communautés

Le CSSS de l'Énergie identifie le développement des communautés comme axe déterminant dans sa planification stratégique 2012-2015. Ce choix se justifie par deux préoccupations majeures : « une population très vieillissante » et des conditions socioéconomiques qui affectent la santé de la population (E). Le développement des communautés et l'amélioration des conditions de vie sont retenus comme axes d'intervention. « Et l'équipe médicale s'investit beaucoup dans l'approche populationnelle » (E). « Les organisatrices communautaires qui travaillaient dans l'ombre, aujourd'hui elles sont plus connues pour témoigner de l'importance de travailler dans la communauté. [...] On doit les mettre plus au niveau stratégique » (E). La démarche d'appréciation du potentiel des communautés locales s'inscrit dans la préoccupation que les gens aient « la fierté de pouvoir s'en sortir et d'être une population qui assure son autonomie » (E) : « Il n'y a personne, à mon avis, qui est fier de rester chez soi à ne rien faire. Donc c'est comme redonner une valorisation aux populations qui sont présentes sur notre territoire, [...] accompagner nos populations dans des besoins très territoriaux » (E).

Pour s'investir en développement des communautés, le CSSS est conscient qu'il doit « s'associer avec les partenaires de la communauté » (E). On a créé la direction de la qualité, des relations avec les partenaires et la communauté ainsi que de la santé publique. C'est cette direction qui a soumis au conseil d'administration du CSSS de l'Énergie un cadre de référence en développement des communautés que celui-ci a adopté à son assemblée du 17 février 2015. Ce cadre de référence précise notamment que le développement des communautés, soutenu par l'intervention communautaire et l'action communautaire, « s'inscrit dans le champ de la promotion de la santé » (CSSS, 2015 : 6). Il affirme que la participation « est essentielle à l'amélioration de la santé individuelle et collective » et que la concertation est « au cœur des actions à mettre en place [...] dans une perspective de développement durable » (Idem : 7). Le CSSS « s'engage à appliquer les principes inhérents au présent cadre de référence » et se considère comme un « acteur institutionnel faisant partie intégrante de la communauté » (Ibidem). L'adoption de ce cadre de référence s'inscrit « dans une perspective de bonification des services de première ligne du réseau de la santé et des services sociaux » (Idem : 15). À la suite de ce cadre de référence, le conseil d'administration de l'établissement a également procédé à l'adoption d'un *Modèle de stratégie de soutien au développement des communautés* (CSSS, 2015b).

La direction du CSSS de l'Énergie souhaite en outre développer une fonction de recherche « afin d'améliorer les connaissances des problèmes sociaux, leur déterminants et les groupes vulnérables, et de favoriser une meilleure prestation de services » (CSSS, 2014b : 18). Elle privilégie comme axe le développement des communautés, un choix qui s'appuie à

la fois sur une analyse de la situation sociosanitaire de Shawinigan (vieillesse accélérée de la population avec ce que cela entraîne de maladies chroniques, une espérance de vie réduite de 5 ans dans les communautés défavorisées, 5 % de jeunes consommateurs problématiques, problématiques de santé mentale) et de la situation socioéconomique (taux d'emploi inférieur aux taux régional et national, taux de chômage plus élevé, plus de prestataires de la sécurité du revenu, un taux plus élevé de familles à faible revenu). Le tissu social est affaibli (monoparentalité, sous-scolarisation et décrochage scolaire). « Le lien entre l'appartenance à une communauté socialement vulnérable et le taux plus élevé de morbidité et de mortalité a été largement démontré » (Ibidem : 10). Une des préoccupations, c'est de « trouver des indicateurs qui vont être capables de témoigner après de nos partenaires [...] l'impact que l'on a sur les conditions de vie, sur les déterminants » (E). On souhaite éliminer les doutes sur l'efficacité des investissements en développement des communautés dans un contexte où « si l'on n'est pas performant, c'est bien de valeur, mais on perd le budget » (E). Il faut donc identifier des indicateurs qui montrent qu'« on est dans la bonne voie » (E) même si les impacts du développement ne seront manifestes qu'à plus long terme.

En s'engageant à devenir un centre d'excellence en prévention, le CSSS entend poursuivre sa démarche de développement de services de première ligne et de soutien aux pratiques professionnelles. Il souhaite donc obtenir une mission universitaire de développement de la recherche en développement des communautés, un champ d'intervention qui « appartient au domaine du développement local ou de l'action sociale territoriale » (Ibidem : 17).

3.4. Les rapports du communautaire avec les autres acteurs sociaux

La Ville de Shawinigan et le CSSS de l'Énergie sont deux institutions locales qui soutiennent activement l'action communautaire. À la Ville on note que « les gens s'adressent de plus en plus aux villes pour toutes sortes de problèmes sociaux [...] on est effectivement beaucoup plus au niveau des problèmes sociaux qu'il y a 30, 40 ans » (E). Au cours de la dernière décennie, la ville a investi 2 M \$ pour des logements sociaux : « Pour la Ville, financer des activités plus sociales qui autrefois étaient dévolues au gouvernement du Québec, ça amène une pression budgétaire et financière supplémentaire » (E). Au CSSS, ce qui inquiète c'est la fragmentation des responsabilités : « Le réseau de la santé investit beaucoup dans les organismes communautaires, le municipal aussi. On trouvait qu'il manquait d'intégration » (E). Il est important, dans un contexte de rigueur budgétaire, de savoir qui sollicite qui de façon à établir comment investir « dans les bonnes actions [...] pour ne pas enlever des capacités à notre territoire » (E).

Dans un premier temps, la Ville et ses partenaires se sont donné une *Politique de développement social* puis, en collaboration avec la CDC, est à rédiger une politique de reconnaissance du milieu communautaire. L'un des enjeux de cette démarche, c'est de dépasser la perception que le soutien est actuellement arbitrairement réparti :

« Présentement, [les dirigeants de] la Ville de la manière dont je les vois, ils sont très arbitraires dans leurs décisions de financement des organismes communautaires. Certains sont aidés à raison de 10 000 \$, 15 000 \$, 20 000 \$, puis d'autres de façon majoritaire, c'est zéro. [...] Je pense qu'ils n'ont pas de critères » (E).

Il y a d'intéressantes initiatives pour faire mieux connaître aux élus municipaux l'action communautaire et l'action concertée en développement des communautés. En septembre 2013, tous les organismes qui ont obtenu un soutien financier dans le cadre du FQIS, ont eu l'occasion de présenter leurs projets « aux conseillers et aux gens et intervenants qui avaient le goût de voir ça. Ça a été une super belle présentation, on avait amené des citoyens qui avaient fait le laboratoire [de leadership citoyen] » (E). Il y avait une soixantaine de personnes dans la salle du conseil : « Même moi qui suis très impliqué dans le communautaire, je ne connais pas tous les projets, j'ai trouvé ça hyper intéressant! » (E). À plus forte raison pour les élus, comme le montre ce commentaire : « Je m'aperçois qu'eux autres [du communautaire] sont beaucoup plus sensibles à toute la dimension sociale que nous on peut l'être » (E).

La lecture des enjeux sociaux est très différente selon que l'on provienne du milieu communautaire ou des affaires. Dans la démarche d'élaboration de la Politique de développement social, « on n'était pas sur la même planète » (E). Quand le maire dit aux gens d'affaires qu'il veut développer l'économie sociale et s'orienter vers le développement social, il soulève de la suspicion de gens qui disent « On ne veut pas être une ville de pauvres » (E). À Shawinigan, il y a une quarantaine d'entreprises d'économie sociale : « C'est un modèle d'affaires qui est collectif et qui apporte un enrichissement collectif qui est basé ou enraciné dans le milieu » (E). Lorsque ces entreprises ont une activité économique viable, on considère « qu'elles ont de l'argent et n'ont pas besoin d'aide », mais lorsqu'elles ont besoin et demandent on dit que « les pauvres quêtent » (E). Pour briser ce cercle vicieux de partialité, le CLD et la Chambre de commerce et d'industrie ont « ciblé 10 entreprises d'économie sociale » qu'ils ont présentées chacune à 4 entreprises privées. Un cahier présentant chacune des 10 entreprises a été monté « à la coche! » avec « photos, mission et produits ». « On a fait un déjeuner où on a pris le temps d'expliquer c'est quoi l'économie sociale. Après ça on a donné un temps pour que l'entreprise d'économie sociale présente les projets d'affaires qu'elle pourrait faire avec ces entreprises privées. [...] Il est sorti 57 projets qui méritaient un suivi après cette démarche-là. [...] Beaucoup de perceptions sont tombées » (E). Il y a des indices que « de plus en plus de gens d'affaires s'intéressent au développement social très large. [...] Il y a des présidents de compagnie qui s'impliquent sur les CA d'organismes communautaires. Il y a même une fondation privée qui a mis énormément d'argent pour développer Coude-à-coude dans le secteur Grand-Mère, mais ce n'est pas la majorité » (E). Les acteurs communautaires espèrent « que le milieu des affaires s'approprie et s'implique davantage dans le social » (E).

Les organismes communautaires sont en prise directe sur les besoins : « L'enracinement dans le milieu, c'est un critère de l'action communautaire autonome. Il y a des défis quand même importants dans une municipalité comme Shawinigan qui a des indices importants de pauvreté, de vulnérabilité et de vieillissement de la population et d'exode des jeunes » (E). La souplesse des organismes communautaires leur permet une « appropriation des besoins spécifiques [...] beaucoup plus rapide » que dans les ressources institutionnelles comme le réseau de la santé et des services sociaux « qui doit faire des études » pour établir ses programmes (E). Cette différence d'approche permet une complémentarité dans la mesure où les ressources bénévoles reçoivent du soutien. C'est dans cette perspective qu'on travaille « avec la Ville pour que la Ville ait une vision plus globale de l'ensemble du développement social sur son territoire » (E).

L'ampleur des besoins fait en sorte que les organismes communautaires doivent solliciter un soutien local auprès d'un milieu des affaires qui est aussi sollicité par d'autres secteurs d'activité : « Le milieu des affaires et le milieu économique sont sollicités de tous bords, tous côtés » (E). La principale difficulté c'est souvent que la « défense des droits sociaux, des assistés sociaux [...] ce n'est pas nécessairement un secteur qui est très vendable politiquement » (E). Une opinion largement répandue veut que ces personnes « ont juste à aller travailler » (E), même si le milieu connaît un taux élevé de chômage et qu'une part importante des personnes sans emploi sont des travailleuses et travailleurs qui n'ont pas réussi à sortir du chômage. Pour un certain nombre d'organismes communautaires « aller chercher du financement ou de l'autofinancement, c'est excessivement difficile » (E). Le soutien des communautés religieuses avant les années 2000 constituait un complément qui faisait souvent la différence : « Les communautés religieuses avaient fait un prêt sans intérêt à la Maison des jeunes de Shawinigan pour compléter le montage financier de la construction de la maison. Aujourd'hui, on ne voit plus ça » (E). Les ressources que ces organismes pouvaient consacrer à l'action communautaire sont pratiquement tarées.

Le Centre Roland-Bertrand, « un organisme qui est excessivement présent et reconnu sur le territoire » (E), entretient déjà des contacts avec certains gens d'affaires et souhaite initier avec la Chambre de commerce et d'industrie de Shawinigan des collaborations sur le modèle du bénévolat d'affaires. Un tel programme permet que des organismes communautaires bénéficient de l'expertise des gens d'affaires « soit pour leur conseil d'administration, soit pour une activité » (E). Il y a une différence de perspective entre les organismes communautaires et les entreprises économiques qui rend plus difficile les collaborations : « Il y a deux gangs : la gang qui a un besoin d'entreprise et qui crée l'entreprise, eux ils ont la mentalité pour ça; et il y a l'autre gang [...] qui vient du communautaire [...] qui ont une culture de subventions » (E). L'arrimage n'est pas évident.

Les partenariats avec les institutions d'éducation ne sont pas évidents : « Il y a des milieux où le scolaire est très fermé. Les commissions scolaires il est plus difficile d'y entrer. Tandis

qu'ici à Shawinigan, [...] on a vu une évolution puis une grande ouverture avec les années » (E). Par exemple, le CJE et la SADC ont préparé une série de capsules "Découvre ta place" avec des entreprises locales. Elles sont présentées dans les classes de 4^e Secondaire « pour leur montrer des entreprises qui sont sur le territoire et qu'ils ne connaissent pas nécessairement » (E). Le Collège a prêté une ressource experte à un CAB pour développer une base de données qu'il peut utiliser pour gérer ses bénévoles alors qu'il n'avait pas les moyens de s'offrir un tel outil : « Je leur ai dit je vais payer le développement de la base de données, vous allez payer le prof pour qu'elle vous forme » (E).

3.5. Les effets de la conjoncture au niveau des programmes sociaux

Le travail de revitalisation de l'agglomération permet d'espérer la croissance : « Il y a plus de jeunes familles qui reviennent ou qui viennent s'implanter » (E). Il faut maintenir l'effort, mais les politiques sociales connaissent des changements inquiétants : « Les programmes d'insertion, Emploi Québec les coupe depuis deux, trois ans. On avait 100 postes de réinsertion sociale, 100 personnes que l'on pouvait aider par mois, puis là ils sont rendus 39, en trois ans » (E). « Emploi Québec subventionne moins de formations de retour à l'école pour finir le Secondaire 5. [...] Ils veulent que les jeunes se mettent en action tout de suite » (E). Cela compromet un projet de raccrochage scolaire qui fonctionnait bien depuis 10 ans. Du côté d'Emploi-Québec, on confirme : « Il faut jouer avec nos ressources et nos budgets. On n'a plus les mêmes moyens que l'on avait. À Emploi-Québec depuis 7 ans on est en coupures d'effectifs et en réduction budgétaire » (E). Cela affecte même la capacité du CLE d'être partie prenante de certaines actions : « Les coupures leur ont fait mal beaucoup, donc on les voit moins » (E).

Le 3 mars 2015, le maire Angers annonçait la décision de la Ville de former « une division "Développement économique" au sein de l'administration municipale » (Angers, 2015). Suite à une cascade de coupures par le gouvernement du Québec, la Ville s'est vu soustraire « un montant de 453 784 \$ » dans le soutien au développement économique local. Le CLD ayant ainsi perdu 59,6 % de ses ressources, la nouvelle équipe « sera intégrée à l'Hôtel de Ville et elle sera supervisée par notre directeur général, Gaétan Bécharde », l'ex-directeur du CLD, Luc Arvisais conservant la responsabilité de cette nouvelle division. Le CLD met fin à ses activités dès le 31 mai et le maire estime qu'il perd « une équipe formidable et des professionnels qui ont à cœur le développement économique de leur ville » (Ibidem).

L'importance des financements par projets comme ce fut le cas avec le FQIS dans le cadre du *Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale* (PAGSIS) ou les fonds provenant des sociétés de gestion reliées à la Fondation Lucie-et-André-Chagnon (FLAC) entraîne aussi un déplacement du soutien à l'action communautaire autonome. Ces financements étant à durée déterminée et généralement axés sur « des projets novateurs et concertés » compromettent la consolidation des initiatives même si elles portent sur « des

enjeux importants pour la CDC et le milieu communautaire et pour nos citoyens et citoyennes » (E). En fait c'est la pérennité de leur apport au milieu qui est en jeu.

Le CSSS de l'Énergie a travaillé « à développer malgré les compressions budgétaires » et à réduire ses charges par des « mesures d'optimisation qui n'étaient jamais en lien avec des [réductions de] services », mais « quand tu as déjà optimisé, c'est sûr qu'il en reste encore un peu, mais pas à la hauteur de ce qui est demandé » pour la nouvelle vague de compressions budgétaires (E). « On a eu un mouvement politique important au cours des deux dernières années qui a fait en sorte que l'on avançait dans tel ou tel programme et on reculait dans d'autres. L'intégration et la cohérence n'étaient pas toujours au rendez-vous. C'est très difficile pour nous les institutions publiques dans ce genre de mouvement politique [...] car c'est un environnement instable dans lequel on travaille » (E). Difficile de préparer l'avenir quand on ignore la direction des changements.

« Plusieurs prônent actuellement une seule commission scolaire en Mauricie. C'est sûr qu'on est conscient que les fusions n'amènent pas les économies estimées. À la dernière fusion de commissions scolaires qu'il y a eu, ils estimaient faire des économies de 150 M \$ puis ils ont fait des dépenses additionnelles de 100 M \$ » (E). Mais une fusion « pour Shawinigan ce serait catastrophique pour la simple et bonne raison que [...] tout se passe pratiquement à Shawinigan » (E) actuellement, ce qu'une fusion ne permettrait sans doute pas de conserver. La perte du conseil des commissaires serait une ouverture au contrôle ministériel direct alors que maintenant, pour le directeur général de la commission scolaire, « mon patron, c'est le conseil des commissaires [...] une instance administrative qui fait en sorte qu'il est indépendant, qu'il est là pour le service aux citoyens et pas au service du politique » (E). Les objectifs budgétaires actuels soulèvent des craintes de perdre une capacité locale d'action : « Lorsqu'on est dans des situations économiques difficiles, on centralise ou on recentralise certains programmes ou certains services à cause de la masse critique et du maintien de la capacité à rendre les services. Donc la décentralisation devient plus difficile » (E).

« Ça fait un petit peu peur quand j'entends madame Charbonneau qui disait que ça coûte cher les CPE. Je me souviens quand j'étais ici au début, il y avait tellement de garde au noir. Tout ça a été contré par les CPE. Il n'y a plus de garde au noir aujourd'hui parce qu'il n'y a pas d'avantage à avoir de la garde au noir. Je pense qu'on a une mission sociale importante au niveau du développement des enfants. Mais est-ce qu'elle est reconnue tant que ça? En tout cas, on ne le sent pas » (E).

Bref, les artisans du développement social shawiniganais sont inquiets.

4. UN LEADERSHIP INTÉGRÉ, DES LEADERS INTÉGRATEURS

L'agglomération shawiniganaise est sortie abimée de la décomposition du modèle industriel qui a fait non seulement sa prospérité, mais aussi sa personnalité d'agglomération : « Ce n'est pas vrai qu'on se relève d'un aspect très industriel demain matin, qu'on va faire un virage et que tout va être beau » (E). Il faut des décennies pour effectuer un tel virage, mais tout indique qu'il est maintenant entrepris : « Depuis quelques années, plus particulièrement depuis qu'on a un nouveau maire, cette culture change. Les gens se prennent davantage en main et travaillent ensemble » (E). Diverses initiatives font en sorte que « la fierté revient tranquillement » (E).

4.1. Retourner une situation en ralliant les forces

Les fermetures à répétition ont été « de durs coups, un après l'autre. Ce qui est dommage, c'est que ça vient assombrir un peu les belles choses qui se sont faites » (E). Il y a des indices qui montrent que Shawinigan se trouve en transition vers une nouvelle prospérité, mais rien n'est acquis : « Je me dis que ça va être dur. On est dans un passage obligé. Ça va être dur, mais la solidarité est très forte » (E). Il y a aussi un certain « establishment de Shawinigan pour qui [le leadership actuel] peut être menaçant, dangereux, pas intéressant » (E). Tant que les effets du changement du modèle de développement ne seront pas manifestes, la mobilisation du milieu va reposer sur la vision et la détermination des acteurs qui bâtissent l'alternative : « On a des statistiques pas toujours réjouissantes, malheureusement, mais on peut les faire changer ces données-là. Moi je crois à ça qu'on peut les changer dans la mesure où on travaille collectivement » (E). Il semble bien que l'on puisse parler actuellement d'une conviction partagée à l'effet que « la participation des gens au développement de leur communauté, à Shawinigan ça va passer par là » (E).

4.2. Le rôle clé des élus et le leadership du maire

« Depuis 5 ans, depuis l'arrivée de Michel Angers, la Ville s'est reprise en main et il y a un air de développement » (E). « On a un maire très dynamique » (E), « un maire qui est très proactif puis qui est très mobilisateur » (E). On peut pratiquement parler d'un consensus parmi nos informateurs à l'effet que Michel Angers exerce un leadership fort dans plusieurs domaines : porte-parole de la Communauté entrepreneuriale, c'est « un chapeau qu'il porte très bien » (E); « au niveau de la CRÉ, il travaillait beaucoup au niveau du développement social » (E) et « s'il n'avait pas été là, on aurait accepté la *Politique de développement social*, mais ça serait resté sur la tablette » (E); « c'est un gars qui est près du milieu communautaire, il comprend nos réalités » (E); « Michel Angers, c'est plus qu'avant, à cause de son volet d'économie sociale » (E). On lui reconnaît de comprendre aussi bien la dimension sociale que la dimension économique du développement. « Il fait le ciment entre les différents organismes » (E). Plusieurs le considèrent comme « un allié » (E), ce qui lui donne une capacité d'influencer plusieurs acteurs.

Un itinéraire de leadership

L'arrivée de Michel Angers à la mairie marquait l'aboutissement d'un parcours où il a assumé le leadership de plusieurs organismes de la société civile. Issu du syndicat de l'Alcan à Shawinigan, il a été président du Conseil central du Cœur-du-Québec (CSN). « La CSN à cette époque-là, insistait beaucoup pour que l'on puisse être capables d'influencer les décideurs. Les tables à ce moment-là c'étaient des conseils régionaux de développement (CRD), des CLD qui sont venus en 1998. Il y avait le mouvement d'économie sociale. Il y avait beaucoup de mouvements et des opportunités pour que la société civile puisse y participer. C'est là que j'ai commencé à y militer et assez rapidement, je me suis retrouvé dans les dirigeants de ces organisations. J'ai siégé comme président d'Emploi-Québec au Conseil régional pendant 8 ans. Huit ans aussi en économie sociale, vice-président du CRD, puis vice-président de la CRÉ. J'ai été le premier président du CLD ici. [...] J'ai eu la particularité à la CSN d'apprendre à lire mes dossiers, à analyser mes dossiers et à me préparer pour les rencontres. J'étais prêt alors que la plupart des élus ne sont pas prêts pour leurs rencontres. C'est sûr que j'avais toujours des longueurs d'avance. Donc j'ai réussi à influencer plusieurs choses. » La mairie ne constituait pas pour autant un gain facile puisqu'il y avait en lice un ancien ministre péquiste, un ancien député caquiste, un candidat soutenu par des élites locales et un militant d'un parti politique fédéral : « Quand je suis parti, j'étais à 3 % et finalement je les ai battus à 56 % ».

Son arrivée à la mairie a marqué un moment pivot : « Avec Michel Angers, c'est sûr qu'il y a un changement quand même assez radical de philosophie en termes d'investissements, en termes d'interventions, de coordination, ça c'est clair » (E). « C'est une locomotive » (E). À l'intérieur des services de la Ville, on note qu'il choisit les dossiers dans lesquels il est prêt à intervenir. Il demande que l'on clarifie les règles et travaille avec les élus à partir des rapports des commissions : « C'est toujours une question d'être juste et équitable pour tout le monde » (E). Du point de vue du personnel administratif, on a le sentiment que l'« on sait où on veut s'en aller » (E). Dans le milieu on souhaite sa présence partout : porte-parole de la Ville, mais aussi du Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan et de la Communauté entrepreneuriale, « les commerçants qui ouvrent leurs portes veulent que je sois là [...] il y a toutes sortes d'activités au CLD, il faut que j'y sois [...] ça devient lourd, mais en même temps c'est gratifiant » (E).

« En tout cas, il travaille fort » (E), et il travaille avec des conseillers « qui ne demandent pas mieux que de trouver des solutions pour que Shawinigan retrouve ses lettres de noblesse » (E). La perspective collective l'emporte sur ce que chacun peut vouloir pour son quartier. Au conseil municipal il demande de se situer au niveau de la Ville : « Évidemment vous avez des préoccupations de quartier, mais il va falloir que vous soyez capables de regarder la forêt dans son ensemble » (E). Le conseil municipal « est totalement en arrière de monsieur Angers pour la suite des choses » (E). La relation de confiance, « c'est essentiel. Ça fait partie des critères qui font en sorte qu'on est capable de développer des choses parce que nécessairement pour développer il faut investir » (E). Là-dessus le maire a besoin de la solidarité de tout le conseil car « c'est le conseil qui décide » (E). Le maire estime qu'il doit

rendre possible les débats, mais savoir rallier : « Je vais toujours travailler à rallier. Donc on va débattre tant et aussi longtemps que nous n'aurons pas un consensus » (E). Si un conseiller se dissocie en séance publique, il doit s'attendre à devoir expliquer publiquement sa position : « On n'est pas toujours d'accord, loin de là. On a des débats parfois assez intenses, mais somme toute, je constate qu'on arrive à se rallier » (E). Il serait actuellement difficile d'obtenir un mandat politique « pour défaire ce qui a été fait par le conseil actuel » (E).

La solidarité des membres du Conseil fait la différence pour aller chercher des ressources : « Les programmes gouvernementaux sont faits pour les municipalités [...] si vous voulez aller jouer là-dedans, c'est un passage obligé » (E). « Lorsqu'on parle de relations avec les paliers gouvernementaux, c'est vraiment le maire. D'ailleurs le maire c'est le porte-parole du conseil » (E). Mais son poids politique se mesure à son « leadership pour assoir les gens qui sont en mesure de faire la différence pour la suite des choses » (E), à sa capacité de rallier l'ensemble des forces. Le défi c'est de maintenir « la cohésion, la concertation entre les différents partenaires de la communauté. Si ça s'effritait, ça pourrait devenir un petit peu plus compliqué » (E).

4.3. Le développement d'un leadership communautaire et citoyen

Le nombre de personnes engagées pour le développement à Shawinigan est une donnée importante pour comprendre ce qui s'y passe : « C'est impressionnant le nombre de personnes qui s'impliquent pour les gens de la communauté » (E). Les directions des organismes de développement ont largement contribué à l'efficacité du Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan et de la stratégie de développement de l'entrepreneuriat. Les responsables des institutions publiques et du mouvement communautaire ont campé la stratégie de développement social et en assurent la mise en œuvre. Un des facteurs favorables à l'efficacité de ces stratégies, c'est que « la majorité des acteurs ont été là vraiment sur une longue période » (E).

Le développement d'un réseau

« Avec le CLD, notre partenaire principal, la relation est très bonne. Il y a plusieurs anciens employés de la SADC au CLD – dans le fond, on sert d'école de formation. [...] Des fois, j'appelle ça une opération pieuvre : on a des tentacules maintenant dans plusieurs instances. On met en place un organisme au niveau de l'innovation et un ancien employé est là à Trois-Rivières dans un organisme qui offre des services pour la Mauricie. À la CRÉ il y a une ancienne de la SADC avec qui on a beaucoup travaillé. On a eu plusieurs projets ici et plusieurs personnes avec qui on a gardé un bon lien. Au niveau de Femmessor-Mauricie, la directrice c'est une ancienne employée d'ici. Le projet de conciliation travail-famille, c'est une autre personne qui a travaillé ici. Puis avec la majorité de ces gens-là on essaie de garder des liens. [...] Maintenant c'est plus un partenariat stratégique et on a le réseau en grande partie par des personnes qui sont passées par ici et avec qui on a gardé de bons contacts. Ça aide dans plusieurs domaines » (E)

Le leadership à la mairie donne le ton à l'ensemble : « Je me suis dit “dès que j'arrive il faut faire le virage”. [...] Alors très rapidement, j'ai pris la tête du Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan » (E). Changer les mentalités par rapport au développement économique, mais aussi au niveau de l'appartenance et de la fierté : « Quand tu te fais taper sur le nez tout le temps, tu as l'impression que tu n'as plus de sentiments pour cette ville-là. Alors je m'étais dit qu'il fallait parler de sentiment d'appartenance et de fierté » (E). Il semble en voie de réussir puisqu'« il y a une fierté qui s'est relevée » de telle sorte que pour une leader de la génération « mettons de 40 ans et moins où moi je me trouve, il y a du dynamisme : nos micro-brasseries gagnent des prix à l'international! On a de belles fiertés à Shawinigan! » (E).

Un élément clé des stratégies de développement, c'est de mettre à contribution les expertises de façon à « faire un amalgame entre le développement économique, le développement social, le développement culturel » (E). La démarche d'élaboration de la *Politique de développement social* de la Ville et de ses partenaires a été l'occasion pour les élus de découvrir l'action communautaire : « En faisant la *Politique de développement social*, j'ai beaucoup plus vécu avec les groupes communautaires. Je m'aperçois qu'eux autres sont beaucoup plus sensibles encore à toute la dimension sociale que nous [les élus] on peut l'être » (E). Dans divers projets structurants à Shawinigan, on a su mettre à profit les compétences et les expertises particulières. Pour n'en citer que quelques exemples, rappelons les contacts de la SADC pour identifier les facteurs déterminants lors d'une fermeture majeure, la compétence d'un directeur retraité de commission scolaire pour gérer le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan, la connaissance des expériences de l'économie sociale en Belgique et en France pour développer le projet du Centre d'entrepreneuriat, les connaissances et les compétences d'un directeur de la Commission scolaire pour lancer la Communauté entrepreneuriale, celles du milieu communautaire et du réseau de la santé et des services sociaux pour élaborer la politique de développement social, le savoir-faire des CAB pour mobiliser les bénévoles lors des grands événements, etc. Ces expertises se sont exercées dans des instances d'action concertée où l'on retrouve aussi des gens qui ont fait leurs preuves dans le travail de liaison entre des acteurs de divers secteurs (OC, ADR, coordination de la CDC, etc.). Cette capacité de travailler en concertation et en comités réunissant divers partenaires est reconnue comme un « leadership partagé » (E).

Au niveau du conseil municipal, certains conseillers souhaitent développer la participation des citoyens qui est une des orientations de la *Politique de développement social*. C'est ainsi que trois conseillers se sont lancés dans l'organisation de rencontres de citoyens dans leur quartier : « On voulait faire des rencontres citoyennes et dans l'ancien conseil, les gens étaient fermés à ça, ils ne voulaient pas. Il y deux nouveaux membres du conseil qui se sont embarqués avec moi. On a fait des rencontres citoyennes qui ont été un succès » (E). Ces

contacts directs ont rejoint une centaine de personnes dans chacun des trois districts électoraux et ont permis d'« informer les citoyens sur ce qui s'en vient, les grands enjeux dans notre quartier, mais aussi dans l'ensemble de la ville [...] et ils ont bien répondu. [...] Les citoyens étaient super contents » (E). De tels événements sont aussi l'occasion d'écouter : « Ils ont de bonnes idées : on les prend. Ça ne veut pas dire que toutes ces idées on sera capables de les mener à terme, mais on les écoute pour vrai » (E). S'il faut souhaiter que les élus ouvrent une tribune aux citoyens, il y a en contrepartie un travail d'éducation à assumer pour permettre aux citoyens de savoir comment « bien prendre une tribune et l'utiliser correctement » (E).

Lorsque le travail concerté des leaders rejoint la population, il rend possible la pérennisation du changement : « Si les institutions portent cette volonté là, les futurs acteurs qui vont remplacer la direction générale du CSSS, qui vont remplacer le maire, vont être teintés de ça parce que c'est ce que la population va vouloir. C'est ça qui va changer la culture du milieu » (E). À Shawinigan, les orientations que les élus de Shawinigan travaillent à mettre en œuvre jouissent de l'appui de la population : « Je pense que politiquement aujourd'hui quelqu'un se présenterait puis dirait "Moi je me présente pour défaire ce qui a été fait par le conseil actuel", ça ne serait pas une route si facile que ça. Parce que c'est un changement de culture, mais lorsque ce changement est accepté, le politique est obligé de suivre » (E). Les résultats du processus électoral reflètent ce qui a rejoint les gens : « Cette population là, ultimement, c'est elle qui va élire le prochain maire » (E).

4.4. Le leadership institutionnel

La vision et le leadership inspirant, la mobilisation et les espaces de participation citoyenne ne suffisent pas. Pour intégrer les leaderships, il faut aussi des réussites, ce qui implique que les communautés aient accès à des ressources pour mener à terme des projets qui font la différence dans la qualité du vivre ensemble. Il y a des ressources locales à mobiliser et la capacité de concertation peut y contribuer. Mais il y a aussi des ressources externes auxquels il faut accéder. Sur ce plan les réseaux de l'éducation et de la santé constituent des ressources dont l'apport est déterminant. Le leadership des directions d'établissements locaux est une composante importante d'un leadership intégré. Dans le cadre de la recherche, les directions des réseaux institutionnels ont exprimé leur préoccupation que non seulement les institutions ne régressent pas à cause de la baisse démographique de la population, mais qu'elles se donnent les moyens de développer leurs services.

En règle générale, « le scolaire est très fermé », mais la Commission scolaire de l'Énergie manifeste « une grande ouverture » (E) en permettant à des initiatives locales comme celles du CJE de rejoindre les étudiants. Devant la baisse démographique qui se répercute dans les écoles, la Commission scolaire a développé des projets pour « garder la clientèle ici parce qu'il y en a plusieurs qui allaient à Trois-Rivières » (E). Un système de concentrations accessibles à tout le monde a permis de renverser la tendance : « On est les plus

innovateurs pour survivre » (E). La Commission scolaire s'est aussi investie dans les projets du milieu, notamment la Communauté entrepreneuriale. Avec le Collège Shawinigan, la Commission scolaire s'est donné « dans le cadre de la communauté entrepreneuriale, un poste d'agent de développement en entrepreneuriat qui vise à favoriser le développement des valeurs entrepreneuriales en formation professionnelle, technique et pré-universitaire » (E). Le Carrefour formation Mauricie a été déplacé au Centre d'entrepreneuriat pour donner la formation en lancement d'entreprise. Si les discussions sur l'avenir des commissions scolaires voire leur disparition inquiètent, ces ancrages dans le milieu en font un acteur avec lequel les autres ont intérêt à collaborer.

L'intégration de la direction du Collège de Shawinigan au Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan a favorisé que par la suite l'établissement « s'est impliqué partout » (E). Le Collège rend accessibles certains équipements et partage ses expertises avec des organismes du milieu de sorte qu'il bénéficie « des retombées », notamment en termes d'attraction des étudiants : « c'est parce qu'on est dans le milieu, c'est parce qu'on est connu des gens » (E). « On est rendu un fleuron pour la Ville de Shawinigan » (E). L'une des orientations du plan stratégique du Collège « c'est d'harmoniser ses pratiques avec celles du milieu dans lequel il vit. [...] Ce qui est bon pour la région est bon pour le Collège » (E). La relance du centre collégial de transfert technologique a permis de multiplier par 8 son budget d'opération, mais aussi d'en faire une ressource accessible pour les entrepreneurs locaux. L'engagement du Collège dans le projet d'imagerie numérique au Centre d'entrepreneuriat pourrait permettre à Shawinigan de se tailler une place dans cette niche en plein essor.

Le CSSS de l'Énergie considère qu'il faut dépasser les initiatives « tactiques » et « sectorielles » des « tables-réseau » pour contrer l'impact de la situation économique sur la population et « être sûr que Shawinigan puisse retrouver un niveau de confort social intéressant » (E). La grande préoccupation, c'est de « maintenir les services de première ligne le plus près possible de la population » et « accompagner les populations dans des besoins très territorialisés, ce qui demande peu d'infrastructures très coûteuses » (E). Pour y parvenir il faut « se donner la capacité d'investir » (E) en réorganisant à l'interne l'affectation des ressources, ce qui permet de « développer malgré les compressions budgétaires » (E). On a mis en place de nouvelles directions dédiées au « développement des professionnels » et on « soutient les professionnels sur le terrain à réfléchir et faire autrement » (E). On investit aussi dans le « développement de gestion [...] l'amélioration des capacités de gestion » et « ça fait la différence! » (E). On parvient à se donner les moyens de développer « la relation avec les partenaires » (E). La volonté affichée c'est qu'« il ne faut pas perdre nos institutions, au contraire il faut mettre nos capacités ensemble pour être sûr d'aller chercher les opportunités qui se présentent » (E). Pour les grandes institutions publiques, ce qui « va faire la différence, c'est l'intégration des capacités » (E) :

« Lorsque les gens du milieu se concertent et intègrent leurs capacités, ça fait plus d'influence sur nos politiques » (E).

4.5. Le travail de liaison

L'intégration des stratégies dans des actions concertées requiert un leadership au niveau des processus qui permettent aux acteurs de coopérer. Le leadership de processus est assumé par divers acteurs, mais de façon privilégiée par les intervenantes et intervenants en développement des communautés : organisatrices et organisateurs communautaires en CSSS, coordination de CDC, développement rural ou développement local. Leurs pratiques reposent sur un ensemble de savoir-faire, mais aussi de savoir-être et sur une stabilité de présence dans le milieu. Cela leur permet d'exercer une fonction de liaison qui repose sur la connaissance du milieu, la capacité de mobiliser les acteurs locaux et d'établir entre eux des rapports de confiance et de coopération, de bien camper les enjeux et de favoriser l'efficacité des actions. Les réseaux de concertation de Shawinigan peuvent compter sur des leaderships politique et institutionnel favorables à l'exercice de cette fonction de liaison : « C'est un peu la beauté de nos profils d'agent de développement » (E).

Être proches

On reconnaît aux OC et autres agents de développement un enracinement dans le milieu : « Ça fait tellement longtemps qu'ils naviguent là-dedans, ce sont des gens importants qui apportent leur vision » (E). Leur connaissance du milieu n'est pas seulement statistique ou documentaire, elle repose aussi et surtout sur les réseaux de relations établis dans divers contextes : « Je connais bien le territoire, je connais bien la ville aussi : je suis natif et j'habite Shawinigan » (E). Leur connaissance des liens entre les personnes et entre les organismes du milieu leur permet de reconnaître quelle contribution les unes et les autres peuvent apporter : « Il y a des traditions, des cultures différentes, puis moi je pense qu'il faut respecter ça. [...] L'importance c'est d'être près de notre monde » (E).

Faire avec

Dans les concertations, « il y a beaucoup plus de ponts à faire » (E). C'est encore plus important quand on se trouve dans des instances où « on chevauche beaucoup le niveau social et économique » (E). Il faut assurer la traduction entre les diverses cultures en présence. Avec le temps, il y a davantage de connaissances partagées : « C'est sûr que lorsque ça fait quatre ou cinq ans que les personnes se réunissent et échangent, on ne prend pas tout le temps de dire pourquoi telle affaire. [...] C'est une question des fois de développer des affinités » (E). La mobilisation passe par des expériences partagées que l'on soutient pour développer des liens entre les acteurs collectifs : « Il y a eu dans différentes actions, dans toutes sortes d'événements des éléments qui ont fait en sorte que l'on a eu des belles chimies entre différents individus. Des alliances, puis oui, il y a eu des belles choses. Et ça aide aussi à avancer et après ça on mise sur ces mêmes complicités-là. [...] On a eu de beaux succès de cet ordre-là à plusieurs partenaires » (E). Il faut aussi donner une priorité

aux projets en partenariat : « Si tu as des projets, on va les faire en concertation. Tu vas avoir une gang qui va t'aider, qui va être là pour dire si ça fait du sens dans le milieu ou si ça n'en fait pas » (E).

Les stratégies de développement des communautés reposent essentiellement sur de telles expériences partagées : « S'impliquer collectivement et concrètement dans des projets novateurs, des projets structurants, appuyer des démarches d'autres organisations, d'autres groupes : on est au cœur du développement des communautés » (E). Face à la problématique des quartiers dévitalisés, l'OC a été appelée à coordonner « un comité constitué pour une bonne part de plusieurs DG d'institutions et parfois d'agents de développement de ces institutions » autour du projet de « non pas leur donner du poisson, mais leur apprendre à pêcher, le faire avec plutôt que le faire pour » (E). Il s'agit d'une approche d'éducation populaire et, à Shawinigan, « les organisateurs communautaires ont été les graines qui ont semé ça » (E).

« Il faut l'encadrement des intervenants et le soutien à la participation il faut le préparer, l'organiser » (E). La participation se développe dans la mesure où on la soutient : « La consolidation de la participation, c'est très long. Ce que l'on se rend compte cependant, d'une fois à l'autre quand on est dans l'action [...] tranquillement pas vite, il y a de plus en plus de monde » (E). C'est une œuvre de patience : « Tu répètes souvent les mêmes affaires, puis tu reviens là-dessus, puis ils n'ont pas le temps, puis ils ont autre chose, puis les compressions budgétaires... » (E). Mais à terme les progrès se concrétisent, de sorte que l'« on voit un aboutissement cette année que l'on n'aurait pas soupçonné l'été passé » (E). La structuration des organismes communautaires nécessite aussi du soutien car les gens ne savent pas nécessairement comment s'organiser, où et comment obtenir des ressources.

Être fiables

« Avoir du monde dont le projet est d'avoir de multiples projets, c'est un peu la beauté des nos profils d'agent de développement » (E). On mise sur leur leadership pour coordonner des instances « constituées pour une bonne part de plusieurs DG d'institutions et parfois d'agents de développement de ces institutions » (E). Le partage d'informations stratégiques suppose que l'on ait confiance quant au traitement qui en est fait. Par exemple, au Comité de diversification et de développement économique « on se met à jour des nouvelles économiques dans la sphère de tout un chacun. [...] C'est de juste s'assurer que tout le monde est bien arrimé quand l'information circule bien » (E). « Il y a une question importante, je pense, dans la concertation, c'est de s'entendre au niveau de tout ce qui est prise de parole publique » (E).

Les dirigeants s'intéressent davantage aux démarches d'orientation qu'aux étapes de mise en œuvre. Ils s'en remettent aux intervenants pour que ces orientations se concrétisent. « Il y a beaucoup de bonne volonté, d'intérêt pour travailler ensemble, mais le faire c'est autre

chose » (E). Une fois les orientations décidées, « la poutine de l'action, de la rédaction, des consultations, des petits *focus groups*, colliger des questionnaires, quand on tombe dans des talles comme ça, les hautes directions ne sont pas là » (E). Il faut alors s'assurer que l'information continue à circuler efficacement. Car « ce n'est pas parce que tu as un agent de développement autour de la table que nécessairement les messages et l'espèce de chimie remontent jusqu'en haut... c'est pas vrai » (E). Le défi pour maintenir la cohérence et la cohésion, c'est de faire remonter l'information depuis l'organisation technique jusqu'aux personnes dont les décisions rendent possible ou non la continuité de l'action. Cette mise en circulation de l'information fait partie du travail de liaison. Le travail d'animation, de production de rapports, etc. doit respecter les conventions qui réunissent les partenaires, montrer « qu'on s'est compris sur ce qui était souhaité » (E). « Il y a une notion de confiance là-dedans. Il y a une notion de compréhension de notre milieu et de notre secteur d'activité spécifique » (E). Pour les praticiens de la liaison, il y a une exigence d'ouverture et de transparence : « Il faut être très à l'écoute des réalités des autres avec leurs craintes et leurs propres enjeux » (E).

Avoir un sens politique

Dans les démarches concertées, une condition essentielle pour passer à l'action, c'est l'engagement de chacun : « Ce n'est pas long que tu n'es plus observateur parce qu'il faut que tu prennes ta place. [...] Partager nos enjeux, nos perceptions. Le défi c'est d'avoir une perception commune » (E). Le travail de coordination « reste vraiment à un niveau de proposition » (E) et ne remplace pas les engagements des partenaires. Mais ceux-ci s'établissent par l'analyse de situations complexes et une lecture élargie des enjeux. Par exemple quand on met en regard d'un côté « le défi de renouvellement de main-d'œuvre » et de l'autre, le « taux de décrochage » on se rend compte que « l'économique et le social ne devraient pas travailler en silos » (E). Pour dépasser les approches sectorielles, « il faut toujours travailler en partenariat stratégique » (E). Le passage à l'action repose en effet sur une évaluation et des choix politiques : « J'ai été frappé par la quantité de gens qui s'entendent à dire "stratégiquement, c'est comme ça qu'il faut faire" » (E).

Être efficaces

La gestion du Fonds LaPrade, initialement doté de 3 M \$ par Industrie Canada, a eu un effet levier de 13 M \$ en investissements publics ou privés dans le milieu. Il partage la même direction que la SADC dont les liaisons avec le Réseau des SADC et CAE et avec Développement économique Canada permettent d'inscrire Shawinigan dans divers projets de recherche économique comme celle de l'OCDE et le projet sur la valorisation des produits miniers de l'Abitibi qui transitent par son territoire. Cela illustre bien comment une part du travail de liaison se fait en arrimant les projets du milieu et les programmes publics. Lorsque la Ville devait se donner une politique de développement social et que sont arrivés les budgets de l'ATI, l'OC et la coordination de la CDC ont assuré la jonction : « On a

misé sur le fait qu'il y a des partenaires qui sont prêts à faire avec la Ville et d'avoir un budget en développement social ATI qui permettait d'engager une ressource » (E). Ce fut aussi le cas lors de l'allocation et de la gestion de l'enveloppe allouée à Shawinigan par le FQIS dans le cadre du second plan de lutte contre la pauvreté. Le choix des projets a été fait en fonction des priorités identifiées dans le plan d'action en développement social : « Nous on veut que les projets fassent du sens. On venait de se donner une politique cosignée avec un plan d'action en développement social » (E). Dans ces démarches les agents de liaison ont été « l'organisatrice communautaire et le directeur de la CDC qui soutiennent l'implantation, le groupe promoteur et la concertation dans le milieu » (E). De la même façon, lorsque la Revitalisation de quartier a identifié la problématique des enfants qui entraient en maternelle sans préparation adéquate, et qu'Avenir d'enfants est débarqué à Shawinigan en cherchant un interlocuteur, l'organisatrice communautaire les a mis en lien de sorte que les gens du quartier ont pu se présenter comme partenaires : « J'ai toute une programmation que tu peux financer! » (E).

4.6. Des coopérations qui ne vont pas de soi

Toutes ces forces de l'action coordonnée reposent-elles sur une sorte d'unanimité qui règnerait à Shawinigan? Les entrevues ont montré qu'il n'en est rien. Plusieurs acteurs ont clairement pointé des sources de tension. Les concertations ne reposent donc pas sur des consensus plats : elles supposent que l'on a réussi à gérer les relations conflictuelles et établi des zones de collaboration où s'exerce le leadership partagé.

Les Jeux du Québec sont présentés comme une expérience particulièrement significative de capacité d'action locale concertée. Mais ils ont aussi été l'occasion de tensions entre les intérêts en présence. Tous les acteurs n'estiment pas avoir reçu des avantages comparables en termes de retombées. Un établissement qui a servi de centrale administrative considère avoir investi des locaux, des employés et des cadres, pour que ça marche, « mais on a eu pratiquement rien en termes de retombées financières » alors qu'une autre institution « a eu un million de dollars en termes de retombées financières » (E). Dans un projet aussi prestigieux maintenant que le Centre d'entrepreneuriat, certains acteurs n'ont pas été partie prenante dès départ tout en estimant être en mesure d'y contribuer. Les choses ont été rétablies par la suite, mais il en reste un sentiment d'avoir été oublié.

Les institutions ne comptent pas que des amis. Les allégeances politiques de l'un l'amènent à se prononcer pour la disparition des commissions scolaires alors qu'il est aussi vice-président du conseil d'une école secondaire privée et assume la direction d'un organisme de développement local. Une partie de l'élite locale – « un establishment [...] des professions libérales » selon certains – se montre fervente à défendre l'école privée mais pas la Commission scolaire, envenimant de « petits conflits » de partage de clientèles de niveau secondaire.

Tensions aussi autour des programmes de formation professionnelle : relèvent-ils de l'éducation secondaire ou de la formation collégiale? Lorsqu'un employeur exige pour certains métiers une attestation d'études collégiales (AEC) de niveau collégial plutôt qu'un diplôme d'enseignement professionnel (DEP) de niveau secondaire alors que « les AEC sont calquées sur les DEP » (E), il alimente le débat. D'un côté comme de l'autre, il y a un enjeu de clientèle dans une période où le nombre compte pour justifier le développement, voire la survie d'une institution. « Donc c'est sûr que ça peut amener de petits conflits » (E). Malgré tout, « on travaille bien ensemble, on collabore bien, on a de bons échanges, une bonne communication » (E) et on continue à développer des projets pour maintenir une offre de services importante. « On est comme les petits moutons noirs, mais on avance pareil » (E).

4.7. COMPLICE

Le Conseil d'orientation et de mobilisation des partenaires locaux pour l'intervention des communautés de l'Énergie (COMPLICE) a rendu publique sa démarche le 27 janvier 2015. *Le Nouvelliste* (2015-01-27) présente le regroupement comme la coordination des efforts de ses membres afin « de créer un contexte favorable à l'épanouissement des



jeunes ». Réunissant des représentants de « tous les secteurs : municipal, économique, santé, social, de l'éducation, communautaire et de la sécurité publique » (COMPLICE, 2015-02-04), la nouvelle instance exprime un « élan de partenariat et de mobilisation pour offrir de meilleures conditions de vie favorisant l'épanouissement de nos jeunes et leur permettant d'entreprendre leur avenir à Shawinigan, de leur naissance jusqu'à l'âge adulte ». Considérant offrir « une formule gagnante à Shawinigan », les 14 membres s'obligent à participer régulièrement aux activités et à générer « une nouvelle énergie » (Ibidem). « COMPLICE est intéressant pour briser les silos et travailler en concertation, une vraie concertation » (E).

L'événement marquait l'aboutissement de plus de six mois de travail de réflexion et de consultation pour définir les principes de cette concertation de haut niveau. En préparant sa planification stratégique 2012-2015, la direction du CSSS a « épiluché les planifications stratégiques de ses grands partenaires » pour identifier des liens potentiels dans le cadre d'actions concertées : « maintenant comment on peut coordonner nos actions? » (E). Ce choix a été réaffirmé dans le projet de plan stratégique 2015-2020. Au départ, la directrice générale du CSSS a contacté le maire Angers « qui avait à cœur le développement de son milieu et qui voulait mobiliser son milieu vers un développement économique satisfaisant pour la population : tout de suite Michel a saisi l'opportunité » (E). Le CSSS a soumis à la

Ville une proposition dans laquelle il montrait sa détermination en prenant l'engagement de « dégager une ressource en organisation communautaire pour l'équivalent d'un demi temps pour soutenir le COMPLICE » (E). « J'y crois et j'investis là-dedans parce qu'on y a tous intérêt ensemble » (E). « On a plus de chance d'avoir l'écoute de nos politiciens si on présente ensemble nos solutions » (E).

Cette proposition avait d'abord fait l'objet d'une discussion « à l'interne avec la haute direction et l'organisation communautaire : comment on leur propose ça? Qu'est-ce qu'on leur propose au juste? Est-ce que ça peut être recevable? [...] On veut vraiment une instance qui est neutre » (E) au sens où elle n'est pas rattachée à un organisme en particulier. Elle doit réunir sur une base égalitaire un ensemble de dirigeants de façon à lui assurer une portée « à un niveau stratégique » (E). « On a voulu avoir des décideurs autour de la table parce qu'ultimement, lorsqu'on parle d'intégration des capacités, ça prend des décideurs autour de la table pour faire la différence » (E). La proposition préliminaire soumise à la Ville, on a lancé une « première invitation à une première réunion pour demander "qu'est-ce que ça vous dit?" » (E). Déjà des collaborations dans le même sens avaient été développées dans le cadre de Villes et villages en santé. COMPLICE permettait à la Ville et au CSSS comme à leurs partenaires de s'inscrire dans « une visée très spécifique, nommée dès le départ, d'une vision stratégique. [...] On sera capable de soutenir ce qui se passe sur le terrain de façon concertée, vraiment convergente, puis cohérente et financée aussi » (E).

Le préambule du document initial considère que « le développement des communautés s'appuie sur la participation des citoyens concernés et repose sur la capacité des acteurs à assurer la concertation et le partenariat nécessaires à traduire ces intentions en projets et en actions [...] en réponse aux besoins identifiés » (COMPLICE, juin 2014). C'est sur cette base que les partenaires ont choisi de se réunir le 3 juillet 2014. « Les gens autour de la table sont emballés » et disposés à en faire plus que ce qui était attendu au départ (E). « Il y a eu un engagement formel de chacun pour dire oui ensemble. Dans un contexte comme ça on y adhère et on va être là » (E). Pour ses promoteurs, un tel accueil indique que « l'on peut arriver à quelque chose, on n'est pas défaitiste au niveau du territoire » (E). Ils considèrent avoir « plus de chance d'avoir de l'écoute de nos politiciens si ensemble on présente des solutions » (E). « Ça restera toujours un comité stratégique. [...] L'action ce n'est pas là qu'elle se passe. Par contre c'est de permettre à de hautes instances de dire "la consultation auprès de mes usagers ou des citoyens...", de pouvoir créer des plateformes qui communiquent un peu » (E). On a même établi le calendrier des rencontres pour l'année et fixé au 25 novembre la tenue d'une journée de rencontre pour faire le portrait du milieu.

On a choisi de « se partager le portrait, parce que tout le monde a une idée ou une perception du territoire, de la population qui l'habite, mais nous avons tous des données fragmentées de cette image-là » (E). Pour établir des complicités, il faut partager une même vision de la situation : « Donc on apprend à connaître notre population, à se connaître

aussi » (E). Pour s'assurer que tout le monde partage l'information sensible dont il dispose, « on s'est donné un code pour préserver la confidentialité, pour être sûr que tout le monde autour de la table soit à l'aise de parler » (E).

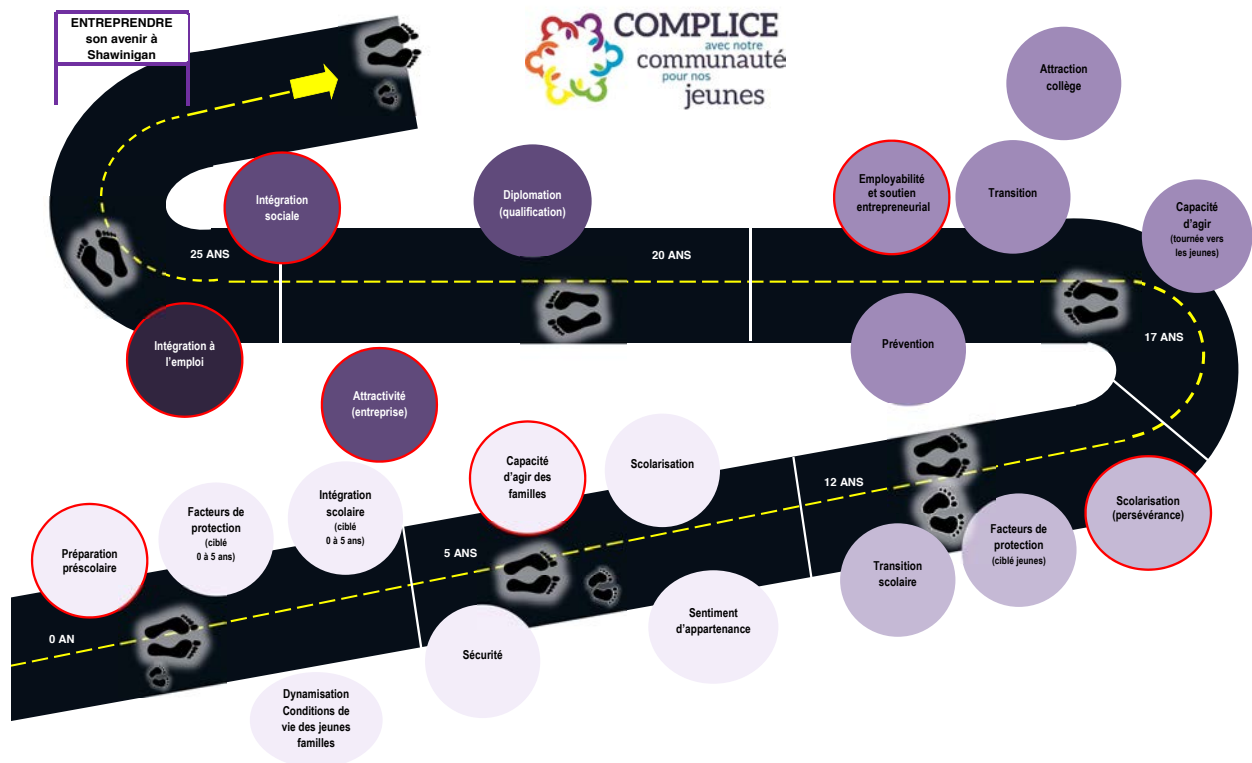
L'intérêt pour le maire, c'est notamment de tirer au clair l'impact d'avoir sur son territoire le Centre régional de santé mentale : « Est-ce qu'on importe des pauvres ? Est-ce qu'on importe des personnes avec des problèmes de santé mentale ? Quel est le portrait exact ? Quel est le rôle de nos groupes communautaires ? » (E). La Ville a des responsabilités sociales, mais à l'égard de ses citoyens d'abord : « Parce que moi, comme maire, je veux bien aider le monde, mais je vais commencer par aider mon monde. [...] Je ne veux pas que les élites envoient ici leurs personnes pauvres en leur disant que ici "le coût de la vie est beaucoup moins cher et puis il y a tellement d'organismes communautaires pour vous aider que vous allez être bien" » (E). Une des premières tâches de COMPLICE est donc de documenter cette question : « Dire si effectivement il y a telle chose ou non. Il faut arrêter de véhiculer ça si ce n'est pas le cas. On a besoin de clarifier les choses et de trouver des faits qui vont venir appuyer les perceptions que nous pouvons avoir » (E).

COMPLICE réunit 14 personnes représentant la Ville (2), le CSSS (2), la Commission scolaire (1) et le Collège (1), le CLD (1) et la SADC (1), le CLE (2), la CDC (1) et la SQ (2) de même que l'OC à la coordination. Au comité de coordination qui assure la continuité des travaux, siègent d'office les initiateurs, la Ville et le CSSS, qui se sont associé la CDC. Pour la CDC, « c'est une belle reconnaissance [...] c'est flatteur d'être assis au comité de coordination » (E). Mais c'est aussi un juste retour des choses puisque le « milieu communautaire sur le territoire travaille excessivement fort pour répondre aux besoins des citoyens et des citoyennes » (E).

La proposition formulée par le CSSS et appuyée par la mairie, s'inscrit dans un projet de changement de la culture shawiniganaise : « Transformer une culture, ce n'est pas en claquant des doigts [...] c'est l'institution qui va s'investir à poursuivre une œuvre qui débute et qui va s'intensifier avec le temps. Les individus passent, mais les institutions ont plus de chances de porter le changement de culture » (E). Pour que le changement dure, il faut que ce soit la population qui se l'approprie : « Si les institutions portent cette volonté-là, les futurs acteurs qui vont nous remplacer vont être teintés de ça parce que c'est ce que la population va vouloir » (E). Le CSSS a fait le constat que les tables-réseau formant son réseau local de services sont en pratique des instances tactiques dont les préoccupations appellent une articulation en fonction d'une vision d'ensemble. Les rapports avec le réseau de l'éducation qui prépare la prochaine génération, et avec les multiples organismes communautaires « manquaient d'intégration » (E). Il y avait aussi la préoccupation partagée de ne pas perdre les ressources institutionnelles comme le Collège qui « a une réputation d'excellence et [...] est très présent dans le milieu » et qui fait mentir les prévisions du ministère de l'Enseignement supérieur en accueillant 1 294 étudiants alors qu'on en

prévoyait 840 (*Le Nouvelliste*, 2014-08-18). « Il faut mettre nos capacités ensemble pour être sûrs d’aller chercher la lecture des opportunités qui se présentent à nous. [...] Là où ça va faire la différence, c’est l’intégration des capacités » (E). « Je suis très sensible comme dirigeante d’une administration publique que l’on puisse maintenir nos services de première ligne le plus près possible de notre population » (E).

Figure 1 – Schéma de présentation de COMPLICE



La journée du 25 novembre a été assez intense pour que les partenaires décident de la poursuivre dès la semaine suivante. « Le goût de travailler ensemble ressort vraiment » (E). L'idée-force qui s'est dégagée de ces travaux c'est d'assurer le suivi d'une génération jusqu'à 25 ans comme fil conducteur de projets dédiés aux jeunes de diverses catégories d'âge. C'est ce que représente le visuel de la figure 1 (une version plus facile à lire se trouve à l'annexe 1), en présentant un parcours de 0 à 25 ans jalonné par divers projets de soutien à un développement favorisant l'estime de soi et le goût de prendre sa vie en main, bref de s'entreprendre comme génération montante.

Les partenaires ont convenu de 7 cibles communes pour amorcer le mouvement : pour la séquence de vie de 0 à 5 ans, la préparation scolaire; pour les 5-12 ans, la capacité d'agir des familles; pour les 12-17 ans, la persévérance scolaire et l'entrepreneuriat; pour les 17-20 ans, l'employabilité et le soutien entrepreneurial; pour les 20-25 ans et plus, l'intégration

sociale et l'intégration à l'emploi; enfin pour les entreprises, l'attractivité. Chacune des cibles est confiée à un groupe de travail responsable de produire un plan d'action et pilotée par les partenaires de COMPLICE. On se propose d'intégrer, s'il y a lieu, ce qui se fait déjà aux diverses tables de concertation de façon à éviter tout dédoublement. On prévoit compléter le lancement des travaux au cours du mois de mars 2015. Les partenaires ont aussi l'intention d'inviter la population à prendre connaissance des projets et réalisations du plan d'action qui devrait être complété en juin 2015.

La mise en place de COMPLICE à l'automne 2014 est arrivée au moment où une série d'annonces du gouvernement québécois laissait pointer des changements majeurs dans les instances stratégiques locales : fusion des CSSS dans le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie – Centre-du-Québec (CIUSSS-MCQ), regroupement éventuel de commissions scolaires, incertitudes quant à l'avenir des cégeps, abolition des CRÉ, etc. le tout dans un contexte que le gouvernement désigne comme de la rigueur budgétaire. Pour beaucoup de partenaires de COMPLICE il y avait « beaucoup d'inconnu sur leur avenir » et on a travaillé à faire émerger « les éléments rassembleurs » (compte-rendu du 18 novembre).

Parmi les motifs qui ont amené les gens autour de la table, il faut mentionner « la question de la santé mentale » : « C'est le problème de qui? Est-ce un problème de société? [...] On ne parle pas tant des services offerts par l'hôpital, mais on parle des personnes qui demeurent ici après puis ça amène des problématiques au niveau de la drogue, de ci, de ça » (E). Il y a déjà une collaboration entre la Sûreté du Québec, la municipalité et le CSSS et on a développé des protocoles d'intervention. Est-ce qu'il faudrait aussi ajuster les effectifs de la SQ en fonction d'indicateurs de besoin qui semblent actuellement absents? Du côté du CSSS, on estime qu'il faut « se comprendre avant de tout mettre sur le dos et de dire c'est les plus pauvres, c'est la santé mentale » (E). Les travaux du COMPLICE n'ont pas permis de clarifier les perceptions, mais on a noté que « Sur le territoire, il ne semble pas y avoir plus de clientèles problématiques, mais il semble y avoir davantage de besoins combinés » (compte-rendu du 25 novembre).

Pour mettre en œuvre le projet de « COMPLICE avec notre communauté pour nos jeunes », le plan d'action va exiger que tous les organismes revoient leur manière d'intervenir. « Il va falloir explorer comment nos services sociaux peuvent se transformer sur des besoins très présents, avec nos collègues du secteur scolaire, du secteur municipal, de la sécurité publique, ce qui va faire en sorte que "je peux assurer mon autonomie, je peux m'investir, je peux apprendre à être autonome, je peux être entrepreneur demain matin" » (E). La complémentarité avec les interventions des organismes communautaires est déterminante pour soutenir les populations dans le besoin : « Accompagner nos populations dans des besoins très territoriaux demande peu d'infrastructures coûteuses » (E). « Il peut y avoir un organisme communautaire avec une idée fort intéressante qui vient soutenir ou qui nous

aide à aller plus loin [...] Ultimement, je vais changer mon offre de services » (E). Ces arrimages prennent une importance particulière avec les contraintes budgétaires découlant des politiques actuelles. Pour ne pas « enlever des capacités à notre territoire, c'est un plus de trouver un lien d'intégration et de cohérence dans nos actions » (E).

5. L'APPROCHE INNOVANTE DU SYSTÈME LOCAL D'ACTION DE SHAWINIGAN

« La résilience, ce n'est pas "faire avec", c'est "faire de". Tirer quelque chose de sa souffrance, et non pas s'en accommoder. D'une épreuve peut naître le meilleur. »

Boris Cyrulnik, *Québec Science*, mars 2015, p.11

Que ce soit sur le plan économique aussi bien que social, impulser une dynamique de développement local repose essentiellement sur la capacité de mobiliser les ressources d'une collectivité et de mettre à profit localement des ressources régionales et nationales. On peut considérer qu'il y a développement lorsque le changement est à la fois économique et social (Pecqueur et Itçaina, 2012) et qu'il permet de produire « une amélioration durable de la situation d'une société [...] à la fois quantitative, en termes de croissance économique, et qualitative, en termes de *répartition* et de *bien-être* » (Moulaert et Nussbaumer, 2008 : 45). Un territoire est innovant lorsqu'il est capable de coordination structurée des interventions de différents acteurs dans des démarches comportant des coopérations à la fois consensuelles et conflictuelles, qui leur permettent d'atteindre en synergie des résultats qu'ils seraient incapables de réaliser chacun de leur côté (Divay *et al.*, 2013; Bourque, 2008).

L'agglomération shawiniganaise fait partie des collectivités québécoises qui ont profité de l'industrialisation puis souffert de l'une ou l'autre des périodes de désindustrialisation que le Québec a connues. Le Sud-Ouest de Montréal, Beauharnois-Salaberry, Sorel-Tracy et d'autres sont aussi des agglomérations affectées à diverses époques par un déclin manufacturier. On trouve encore sur ces territoires les marques de l'appauvrissement qui s'en est suivi. L'intérêt de la recherche est de mettre en évidence que Shawinigan a élaboré un ensemble d'initiatives qui constituent une réponse aux problématiques engendrées par la désindustrialisation et la dévitalisation de même qu'un mode original de relance de son développement socioéconomique.

Ce chapitre se propose de présenter les traits marquants de la démarche shawiniganaise au niveau du développement économique, du développement social et du leadership qui ouvre des perspectives innovantes de développement intégré du territoire.

5.1. Une stratégie de diversification économique qui répond à la désindustrialisation

La courte histoire de la Ville de Shawinigan, fondée au tournant du 20^e siècle et fusionnée au début du 21^e siècle, peut se diviser en trois périodes distinctes. De 1899 à 1960, le développement du potentiel hydroélectrique du bassin de la Saint-Maurice a été la force motrice d'un ensemble industriel de pointe caractéristique de la seconde période d'industrialisation du Québec. C'est une époque qui porte profondément la marque de la Shawinigan Water and Power (SWP) aussi bien dans l'évolution du complexe industriel où

dominant l'électrochimie et la l'électrométallurgie, que dans le mode d'occupation du territoire en vertu d'un plan professionnel d'aménagement urbain et de l'installation de quartiers ouvriers à proximité des usines. La seconde période qui va de 1960 à 2008, est celle du dépérissement de ce modèle industriel dont on peut identifier certains facteurs. On évoque souvent la perte de l'avantage différentiel que procurait la proximité de centrales hydroélectriques parce que l'évolution des modes de production et de distribution de l'électricité a permis l'installation des usines loin des centrales. On néglige le fait que la SWP a largement contribué à cette évolution. Bien avant la nationalisation de l'électricité en 1963, l'avantage de la proximité des centrales avait disparu et grâce aux développements de la SWP l'hydroélectricité mauricienne alimentait l'installation d'usines dans la vallée du Saint-Laurent. À ce premier facteur, il faut aussi en ajouter d'autres comme le passage de l'électrochimie à la pétrochimie, avec là aussi la participation active de la SWP, passage qui a favorisé l'installation d'entreprises industrielles en périphérie de la métropole plutôt qu'à proximité des sources d'énergie hydraulique. Il ne faut pas oublier non plus le vieillissement technologique des usines après quelques décennies d'opérations et la désuétude du modèle d'occupation industrielle d'un territoire où les entreprises sont enclavées dans des quartiers urbains. C'est sous l'impact du choc cumulatif de ces fermetures d'usine que s'ouvre la période de diversification économique : suite à la fermeture de la Belgo en 2007, le comité qui, à l'initiative de Rio Tinto Alcan, travaillait sur une stratégie de diversification économique, s'est vu attribuer un statut plus déterminant pour Shawinigan et s'est fait porteur d'une stratégie reposant sur l'entrepreneuriat.

Une stratégie de diversification par l'entrepreneuriat

La désindustrialisation de Shawinigan n'est pas un phénomène conjoncturel, mais structurel. Ce ne sont pas seulement certains facteurs locaux qui auraient fait défaut au tournant des années 1960 pour enclencher une spirale de décroissance. C'est à l'échelle de l'économie du Québec, une économie de plus en plus mondialisée, que se situent les causes de son déclin industriel. Le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan a identifié à la fois une stratégie reposant sur les PME et des créneaux d'excellence hérités de domaines de production industrielle qui ont fait la prospérité de Shawinigan. Les acteurs locaux ont été en mesure de mettre à contribution des ressources provenant des gouvernements canadien et québécois pour stimuler et soutenir un chapelet d'entreprises qui s'inscrivent dans ces créneaux. Le comité a aussi été un lieu d'élargissement des stratégies de développement à d'autres acteurs que ceux dont le développement économique est la mission première.

La Commission scolaire et le Collège, mais aussi les promoteurs de l'économie sociale ont joué un rôle clé dans la mise en place du Centre d'entrepreneuriat. Il s'agit d'un modèle original qui profite de la promotion de l'entrepreneuriat par la Communauté entrepreneuriale, de la formation en démarrage d'entreprises par les établissements

d'éducation et de l'incubation d'entreprises avec le soutien des organismes de développement économique durant les années critiques de leur démarrage. Cet alliage a été façonné localement à partir d'expériences québécoises et européennes, mais surtout à partir de la vision de leaders convaincus de la pertinence de transformer la mentalité ouvrière – la culture de la boîte à lunch – en mentalité d'entrepreneur, au niveau de l'éducation des jeunes, mais aussi de l'accompagnement de tous ceux et celles qui sont tentés par un projet d'entreprise. Les intervenants économiques ont accepté de s'engager dans la Communauté entrepreneuriale en considérant que, « des fois, il faut travailler un peu en amont et ça va aider l'économie en bout de ligne » (E). La transformation de l'usine désaffectée de la Wabasso en Centre d'entrepreneuriat constitue non seulement une formule innovante, elle est aussi devenue un symbole : la friche qui déparait l'avenue de la Station, l'artère reliant les divers quartiers de la ville, était une image du déclin de la ville devant laquelle circulait quotidiennement une majorité de la population. Le site est devenu une affirmation de l'espoir d'une nouvelle prospérité pour la collectivité.

Une transformation structurelle?

Diversifier l'économie shawiniganaise en misant sur le développement d'un entrepreneuriat local constitue une réponse à la crise structurelle d'une industrialisation reposant sur de grandes entreprises dont les choix sont de plus en plus déterminés par des enjeux extérieurs aux collectivités locales. Si Shawinigan réussit à multiplier les PME locales, ce qui est déjà en cours de réalisation, elle pourra compter sur une base industrielle que la diversité rendra moins sensible aux aléas sectoriels du secteur manufacturier. Mais elle pourra surtout compter sur une territorialisation de l'économie qui ne repose pas seulement sur des facteurs physiques de localisation comme l'ont été ses célèbres chutes, mais sur l'appartenance à un territoire, sur la fierté de s'installer dans un milieu de vie qui allie la prospérité et l'accès à un milieu naturel exceptionnel.

Restent encore cependant des contraintes structurelles extérieures qui risquent d'affecter l'avenir. L'échec de l'installation de Ferro Atlantica dans les installations désaffectées d'Alcan constitue un exemple de la persistance de facteurs macroéconomiques défavorables. En s'installant à Baie-Comeau plutôt qu'à Shawinigan, l'entreprise a fait la preuve qu'en dépit de la collaboration de l'ancien occupant de l'usine, il était plus attrayant de construire en neuf près d'un port en eau profonde que de redonner vie à un site industriel où la main-d'œuvre a l'habitude des grandes entreprises. Peut-être y a-t-il eu d'autres incitatifs à un tel choix : quel a été le rôle de l'État québécois dans ce choix? Car il y a effectivement des choix politiques québécois ou canadiens qui peuvent faire obstacle à l'initiative locale. Ainsi lorsque le gouvernement du Québec a répondu à la fermeture en 2014 de l'usine Laurentide de Résolu en favorisant l'établissement de CGI plutôt qu'en contribuant au fonds local de diversification, il a clairement montré qu'il entend conserver l'initiative du développement industriel au Québec. Il a surtout privé Shawinigan de

ressources dont l'agglomération a grand besoin pour mener à bien sa stratégie de diversification par l'entrepreneuriat.

5.2. Une stratégie de développement des communautés pour affronter l'appauvrissement

L'impact socioéconomique de la désindustrialisation a affecté toute l'agglomération shawiniganaise qui a vu sa population décroître de 52 997 h. en 2001 à 49 752 h. en 2013 (ISQ, 2015), une perte de plus de 6 % qui marque la persistance d'un déclin démographique qui se poursuit depuis quelques décennies. La migration a affecté davantage les jeunes générations (15-44 ans) et favorisé un vieillissement accéléré de la population. La perte des emplois industriels a aussi entraîné un appauvrissement qui affecte davantage les anciens quartiers ouvriers où se concentrent les logements locatifs. C'est dans ces quartiers que l'on retrouve davantage de ressources communautaires qui interviennent auprès et avec les populations appauvries. De ce point de vue, Shawinigan partage le même type de profil d'agglomération que Trois-Rivières, Sorel-Tracy ou Beauharnois-Salaberry : des quartiers centraux historiquement plus anciens et destinés aux ménages ouvriers, dont le patrimoine bâti a souffert de manques d'entretien, où le taux de loyer est relativement bas et où se concentrent les populations davantage touchées par l'appauvrissement, notamment parce qu'elles n'ont pas accès à la propriété. Ce sont des quartiers dévitalisés où les écarts sociaux avec les populations des quartiers mieux nantis sont élevés. Ce sont aussi des quartiers où l'on constate une concentration géographique de ressources communautaires, cette localisation facilitant l'accès à leurs services.

C'est dans l'un de ces quartiers qu'est sis le Centre régional de santé mentale qui dispense des services et des soins psychiatriques. Même si ses services sont dispensés dans plusieurs points de services en-dehors de Shawinigan, l'hôpital représente tout de même une masse critique d'usagers ayant un problème de santé mentale qui, à un moment ou l'autre, peuvent circuler dans le quartier. Il s'agit aussi d'une population généralement appauvrie et souvent stigmatisée lorsqu'elle est désinstitutionnalisée dans la communauté. Le quartier dispose d'ailleurs de ressources qui offrent des services à ces personnes.

Des évaluations divergentes

La situation des quartiers dévitalisés fait l'objet d'évaluations divergentes. On y note des taux très élevés de signalements à la protection de la jeunesse et une concentration d'interventions de la sécurité publique. Certains se demandent si l'amalgame de taux de loyer très bas et de services sociocommunautaires (publics ou dispensés par les organismes communautaires) ne constitue pas un facteur d'attraction d'une population appauvrie que la Ville doit entretenir, même s'il ne s'agit pas de citoyens originaires de l'agglomération. D'autres estiment une telle évaluation inconvenante puisque les ressources publiques en santé mentale ou les organismes communautaires ne cherchent pas une clientèle à desservir et surtout ne font pas du recrutement en-dehors de Shawinigan. Il est cependant

bien difficile de mesurer dans le flux migratoire entre Shawinigan et les municipalités environnantes l'effet net d'appauvrissement qu'il entraîne, puisque font défaut les données qui permettraient de départager objectivement les uns et les autres.

Ce qui est certain, c'est que Shawinigan n'est pas la seule agglomération où il y a une corrélation entre une concentration de population appauvrie et la disponibilité d'un parc de logements locatifs à faible coût. Est-ce que cet accueil de populations appauvries est plus important que l'arrivée de ménages qui trouvent à Shawinigan de l'emploi et des services communautaires qui leur conviennent? Ce qui est certain c'est que le Collège accueille une population de jeunes en formation qui dépasse les prévisions ministérielles, la Commission scolaire réussit à maintenir des effectifs assez significatifs pour assurer sa pérennité, les projets reliés au soutien à l'entrepreneuriat incitent des promoteurs à s'installer à Shawinigan. Les services de main-d'œuvre favorisent toujours la mobilité des travailleuses et travailleurs, favorisant l'exode au moment des fermetures et l'arrivée de nouveaux effectifs au moment de la création d'emplois. Les travaux de rafraîchissement des quartiers font aussi évoluer leur image et la Ville peut s'enorgueillir d'offrir un cadre de vie intéressant. Les conversions d'anciens établissements industriels en lieux de formation ou en centre de congrès constituent aussi une mise en valeur du patrimoine urbain.

Le développement des communautés comme stratégie de développement social

Comme toutes les villes fusionnées par décret au 1^{er} janvier 2002, Shawinigan se trouvait dans l'obligation de se doter d'une politique de développement social même si le décret n'en fournit qu'une définition très générale. À l'occasion de la mise en œuvre du premier plan d'action gouvernemental de lutte contre la pauvreté, l'arrivée de contributions du FQIS a suscité la formation d'un comité chargé de rédiger une politique municipale de développement social. Le document a été déposé à la veille des élections de 2009 et le conseil municipal de même que les conseils d'administration des partenaires l'ont adopté de sorte que le nouveau conseil l'a publiée dès son entrée en fonction. L'impact le plus important est sans doute la formation du Comité territorial de développement social qui a préparé une consultation et la rédaction d'un plan d'action pour que la politique ait des effets concrets. Au moment où sont arrivés les fonds du PARSIS, le Comité était fin prêt à déposer des projets concrets pour obtenir un soutien financier permettant leur réalisation.

Le développement des communautés promu par les organismes d'action communautaire autonome membres de la CDC et par le CSSS donne une portée concrète et territorialisée au développement social. Cette approche a notamment profité de la démarche "Ma communauté clé en main" de l'ASSS-MCQ pour susciter des actions intersectorielles dans les quartiers dévitalisés. Si le CSSS fait partie des acteurs qui avec les organismes communautaires, sont les plus engagés sur le front du développement social, une telle démarche n'a pas la même évidence pour les autres acteurs institutionnels. Les intervenants économiques comme la SADC et le CLD estiment que les institutions sont de

gros appareils qui éprouvent des difficultés à s'adapter aux situations, en comparaison de leur propre capacité de « se virer de bord sur un 10 cents » (E). La Ville elle-même se sent souvent moins familière avec le terrain communautaire en dehors de son service des loisirs.

La *Politique de développement social* définit un ensemble de préoccupations et de projets concrets dans lesquels il devient possible de faire converger les énergies et d'équiper la Ville pour qu'elle soit en mesure de soutenir efficacement les projets. Tout le monde reconnaît l'importance de l'action bénévole qui a permis de grandes mobilisations à Shawinigan aussi bien pour des événements comme le tournoi de la Coupe Memorial et les Jeux du Québec en 2012, que pour revendiquer un soutien public aux efforts de diversification économique lors de la manifestation qui a suivi la fermeture de l'usine Laurentide dans le secteur Grand-Mère. La carte des instances d'action concertée est tout aussi impressionnante. La capacité de mener des projets sur des bases intersectorielles aussi bien pour la diversification économique et l'entrepreneuriat que pour le développement social et la revitalisation des quartiers représente une ressource locale sans doute déterminante pour l'avenir de Shawinigan.

L'impact du retrait de politiques structurantes pour le développement social

La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale a bien sûr une dimension territoriale : là où vivent les populations appauvries, les stratégies de développement des communautés ont un effet d'autonomisation et de développement de nouveaux liens sociaux. C'est une avenue majeure de développement des capacités de participation des populations appauvries et de revitalisation des quartiers défavorisés. En même temps, l'appauvrissement est directement lié aux politiques fiscales et sociales de l'État qui soit favorisent la réduction des écarts – comme une fiscalité résolument progressive, les politiques de soutien parental et les centres de la petite enfance, les programmes d'insertion en emploi, etc. –, soit ancrent les populations appauvries dans une situation de dépendance des revenus de transfert – comme les restrictions d'accès à l'assurance-emploi, l'absence d'incitatifs positifs à passer de l'aide sociale à un revenu d'emploi, les mesures de réduction du revenu de dernier recours lors du partage de logement, etc. L'effet de réduction des écarts des politiques québécoises reposait jusqu'à maintenant dans un alliage de programmes locaux et nationaux convergents.

On peut cependant s'inquiéter de l'effet qu'aura la disparition d'un certain nombre de leviers de prise en charge locale du développement. Le CLD de Shawinigan sera fermé le 31 mai prochain parce que le pacte fiscal a tellement amputé ses ressources qu'il fallait le réduire à un service de la municipalité. La nouvelle structure serait organisée selon une mission économique, mais on ne prévoit pas les dimensions sociales du développement. Il n'y aura pas non plus de comité de développement rural. On peut anticiper une perte de capacité d'initiative pour les communautés. L'intégration du CSSS dans un CIUSSS installé à Trois-Rivières fera disparaître de Shawinigan un centre de décision qui a fait ses preuves en

termes de capacité intrapreneuriale. L'affaiblissement du réseau des centres de la petite enfance risque d'affecter l'accès des femmes à l'emploi et la préparation des enfants de milieux défavorisés à l'entrée à l'école. La fin de vie des sociétés de gestion dont Avenir d'enfants, issues du partenariat entre Québec et la Fondation Lucie-et-André-Chagnon entrainera à tout le moins une fragilisation de plusieurs projets en milieux défavorisés. Et on pourrait continuer en pensant notamment à l'avenir des commissions scolaires locales et des cégeps. Les démarches d'action concertée seront directement affectées par ces mesures qui, au-delà de la perte de ressources financières, affectent les moyens d'action collective, notamment sur le front de la revitalisation des quartiers dévitalisés par la crise industrielle.

5.3. Un leadership intégré et intégrateur

La marque distinctive de la démarche de Shawinigan c'est certainement le leadership politique de la Ville. Il y a sans doute à Shawinigan des opposants politiques qui ne partagent pas les choix du maire et de son conseil, mais les informateurs que nous avons rencontrés, ont été unanimes à reconnaître que le maire est un acteur inspirant et qu'il porte une vision du développement qui suscite la mobilisation. Il est présent au Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan, à la Commission sur la sécurité publique de la Ville et au comité de coordination de COMPLICE. Il est aussi le porte-parole de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan. Il se trouve donc aussi bien dans les organismes porteurs des stratégies de développement économique et que des porteurs du développement des communautés.

5.3.1. De la liaison à la coordination

Depuis une trentaine d'années, les démarches concertées pour le développement local sont pratique courante au Québec et plusieurs collectivités affichent à cet effet des réalisations intéressantes. Shawinigan ne fait pas exception, sinon qu'il y a des indications à l'effet que certaines démarches sont passées du stade de la liaison entre les acteurs à celui d'une coordination effective de leurs interventions. Par exemple le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan est considéré comme une instance stratégique par les acteurs qui y participent, même s'il n'a plus de fonds à gérer : c'est un lieu de cohésion parce qu'il donne accès à l'information sur ce qui est en train de se faire, et parce que s'y prennent des décisions qui permettent de concrétiser le projet de diversification. Il y a aussi une action très concrète portée collectivement, le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins Shawinigan qui matérialise les efforts pour créer une base industrielle reposant sur l'entrepreneuriat local et ceux de la Communauté entrepreneuriale qui travaillent à susciter une culture d'entrepreneuriat et à gonfler le nombre d'entrepreneurs locaux. Sur le plan social, la convergence des orientations du CSSS pour le développement des communautés et du Comité territorial de développement social porteur de la *Politique de développement social* de la Ville, de même que l'action de la CDC dans les instances de

concertation contribuent aussi à porter l'intersectorialité à un autre niveau. La création du COMPLICE indique un saut qualitatif qu'il vaut la peine de tenter de préciser.

5.3.2. COMPLICE : un pas vers une intégration territoriale des stratégies?

Le Conseil d'orientation et de mobilisation des partenaires locaux pour l'intervention des communautés de l'Énergie, COMPLICE en acronyme, est un projet susceptible de réunir et les acteurs du développement économique et ceux du développement social autour d'un plan d'action à la jonction des différentes stratégies sectorielles et locales. La proposition était ambitieuse : « je suis un petit peu sceptique par rapport à toute la mécanique dans le domaine de la santé, [...] mais j'ai été agréablement surpris » (E). Initié conjointement par le CSSS et la Ville, le projet a rapidement obtenu l'aval des dirigeants locaux concernés par les diverses dimensions du développement. Le partage d'informations réalisé à la fin de 2014 a rapidement entraîné le choix d'une orientation stratégique d'« Intégration des expertises créant une synergie en développement des communautés du territoire » (COMPLICE, 2015 : 8). L'adoption de « COMPLICE avec notre communauté pour nos jeunes » (voir l'annexe 1) a été suivie de la formation de groupes de travail pour relier les actions spécifiques de la majorité des acteurs du territoire dans un continuum dans la perspective d'offrir aux jeunes, sur un horizon de 25 ans, « les meilleures conditions d'épanouissement dans leur parcours de la petite enfance vers l'âge adulte » (Ibidem : 10).

COMPLICE n'en est qu'à ses débuts, mais il s'agit de débuts qui n'ont rien d'habituel. La jonction des enjeux économiques et sociocommunautaires est une entreprise difficile et l'engagement actuel des partenaires indique qu'elle a de bonnes assises. Les gens qui sont autour de la table n'en sont pas à leurs premières armes comme partenaires et il y a suffisamment de convergences dans leurs analyses pour que leur engagement traverse l'épreuve de la durée. Comme toute démarche de planification stratégique, il s'agit d'une mécanique complexe qui pourra cependant compter sur une organisatrice communautaire dédiée à demi temps par le CSSS pour assurer le leadership du processus. Bref, dans le cadre de COMPLICE les dirigeants shawiniganais ont l'occasion d'expérimenter une intégration de leurs actions sectorielles dans un projet commun auquel tous adhèrent. Le test de l'intégration se vérifiera dans le passage à l'action.

5.3.3. La force : des choix stratégiques que la population appuie

Un élément intéressant de la capacité d'intégration des stratégies de développement à Shawinigan est le niveau d'adhésion de la population. Les instances de concertation ne sont pas propices à une participation large. On y retrouve des dirigeants et des gens actifs dans les organismes de la société civile. Mais le nombre d'organismes communautaires et de bénévoles qu'ils recrutent dans le milieu, est l'indice d'une base de participation consistante. Les grandes mobilisations autour de la Coupe Memorial et de la finale des Jeux du Québec en 2012, mais surtout la réélection du maire à l'automne 2013 et la réponse

populaire en termes de participation à la manifestation lors de la fermeture de l'usine Laurentide en 2014 sont des indications que ce qui se fait suscite l'appui de la population.

5.4. Une démarche de développement territorial intégré

Est-il possible de parler d'une démarche de développement territorial intégré (DTI) à Shawinigan? Quatre caractéristiques nous semblent nécessaires pour qu'une démarche soit considérée comme du DTI : la territorialisation, la structuration d'un système local d'action concertée, la démonstration de résultats en termes de capacité d'action locale et la participation des populations exclues. En examinant la démarche de Shawinigan à la lumière de ces caractéristiques peut-on répondre positivement à la question?

La territorialisation de l'activité économique et sociocommunautaire apparaît comme une caractéristique forte des stratégies shawiniganaises. Diversifier l'économie en stimulant et en soutenant l'entrepreneuriat local et investir dans le développement des communautés pour faire reculer la dévitalisation des quartiers défavorisés sont des formes directes de territorialisation. Shawinigan a hérité de friches industrielles fortement contaminées et le patrimoine bâti de certains quartiers souffre de la dévitalisation, mais la Ville investit pour la restauration de l'environnement urbain et la restauration de ses infrastructures. On peut donc reconnaître aussi une prise en compte de la dimension environnementale du développement même si les planifications n'affichent pas de label d'écodéveloppement.

La structuration d'un système local d'action concertée est clairement présente à Shawinigan, COMPLICE ajoutant un lieu de jonction aux instances économiques et sociales d'action concertée. Les diverses instances stratégiques constituent autant de mécanismes reposant sur la concertation comme « processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques [à un territoire] afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans un partenariat » (Bourque, 2008 : 5).

Les instances shawiniganaises de concertation sont capables d'afficher des résultats locaux non seulement en termes de partage d'information, mais aussi d'actions manifestant l'accroissement de la capacité d'agir locale. Geddes (1998 : 153) propose trois niveaux de résultats pour mesurer l'efficacité d'une démarche d'action locale concertée : l'instauration d'« un esprit de collaboration » entre les acteurs locaux ; l'association de l'ensemble des acteurs locaux à la démarche, y compris les « groupes exclus » ; l'adaptation des programmes « aux capacités et aux besoins locaux » et la défense des intérêts locaux. Shawinigan peut s'afficher comme répondant à ces indicateurs. Si l'agglomération rencontre des limites dans son action contre l'appauvrissement, on peut facilement les attribuer au caractère structurel du phénomène : « Plus les problèmes d'une région sont

d'ordre structurel [...] moins le partenariat local en soi ne sera en mesure d'apporter des solutions » (Ibidem).

Le DTI doit faire une différence pour les personnes, les groupes et les communautés appauvries ou exclues en termes de participation non seulement aux bénéfices du développement recherché, mais aussi à sa définition. Peut-on parler à Shawinigan d'une participation citoyenne incluant les populations exclues? Les instances de concertation ne sont pas le meilleur endroit pour concrétiser l'inclusion sociale des populations appauvries. On y accède généralement à partir d'une participation à un organisme social ou communautaire. Il y a à Shawinigan des organismes axés sur l'objectif d'inclusion des populations marginalisées, comme la Revitalisation de quartier qui travaille explicitement en ce sens. Les organismes communautaires sont un lieu important de développement de la participation citoyenne. C'est d'abord par là que passe la participation des « premiers concernés » à l'action collective et que se réalise l'*empowerment* leur permettant de contribuer aux instances de concertation. Il faut aussi ajouter les démarches de consultation qui, à diverses occasions, ont donné la parole aux citoyennes et citoyens de même que les appels à une large mobilisation lors de certains événements.

On peut donc en conclure que Shawinigan est engagée dans une démarche de développement territorial intégré. Une telle démarche est toujours dynamique et le niveau d'intégration peut varier d'une période à l'autre, mais au moment où cette recherche a été réalisée, on peut considérer que le modèle affiche un niveau significatif d'intégration, notamment parce que les leaderships locaux rendent possible le ralliement des divers acteurs aux grands choix stratégiques et que les mécanismes sont mis en place pour que cela se traduise dans l'action et les activités des divers acteurs locaux.

CONCLUSION

Les résultats de la recherche sur Shawinigan ouvrent des perspectives sur certaines considérations théoriques quant à la portée de cette démarche en termes de développement territorial intégré. Dans la conjoncture actuelle du Québec, il n'est pas indifférent de reconnaître non pas un modèle, mais une réalisation en termes d'innovation sociale et de transversalité dans la gouvernance des réseaux qui forment le système local d'action.

Un territoire d'innovation sociale

L'ensemble des processus actuellement en cours à Shawinigan répond aux caractéristiques de l'innovation sociale que Klein, Laville et Moulaert (2014) décrivent « comme le résultat de l'impossibilité pour certains acteurs d'atteindre des buts sociaux légitimes avec les moyens dont ils disposent. Il s'ensuit un processus conflictuel qui reflète les rapports de pouvoir et les intérêts organisés des acteurs se mobilisant autour de solutions à des problèmes posés de façon nouvelle » (16). La désindustrialisation massive et l'appauvrissement qu'elle a entraîné, ont profondément compromis la prospérité que Shawinigan et sa population ouvrière ont connue avant 1960, confrontant les acteurs locaux aux défis de maintes agglomérations industrielles :

Depuis le milieu des années 1970, l'allure du déclin séculier et de la désindustrialisation de l'ancien noyau industriel a soulevé d'importantes questions quant au sens des transformations sociales et économiques en cours. [...] La crise démographique et économique des noyaux urbains a déclenchée le développement de nouveaux modèles organisationnels aussi bien que la recherche de nouvelles stratégies territoriales. (Notre traduction de Van Dyck et Van den Broeck, 2013 : 134)

Les acteurs locaux ont mis du temps à se donner une stature de « région sociale » – c'est-à-dire de territoire où « la gouvernance locale doit s'arrimer à la gouvernance nationale et globale » (Klein, Laville et Moulaert, 2014 : 27) – qui leur permette de développer des stratégies en mesure de soutenir un processus de diversification économique et de développement des communautés. La conjoncture qui a suivi les élections municipales de 2009, marque l'aboutissement d'un processus dont on peut situer les prémices à la fin des années 1990 avec la mise en place des politiques de développement local et régional, notamment la création des CLD, et le début des années 2000 où les municipalités fusionnées ont permis de constituer une ville ayant le statut de MRC. Ce tournant a permis l'émergence d'une capacité d'innovation sociale pour « mobiliser l'action collective et utiliser à grande échelle l'effet de levier des ressources institutionnelles ou alimenter la dynamique sociale » (notre traduction de Moulaert *et al.*, 2013 : 5).

La diversification économique par l'entrepreneuriat local et la revitalisation des quartiers appauvris par le développement des communautés se sont développées en parallèle, mais

l'avènement de COMPLICE ouvre une période d'intégration des dimensions économique et sociale du développement local. C'est une avancée déterminante dans la mesure où l'innovation sociale comporte nécessairement une dimension de « prise en charge de l'inclusion et du bien-être en améliorant les relations sociales et les processus d'*empowerment* » (notre traduction de Moulaert, MacCallum et Hillier, 2013 : 16). Cela veut dire qu'il faut susciter la participation dans des quartiers où domine le sentiment de ne pas avoir de prise sur ses conditions de vie individuelles aussi bien que collectives. Moulaert, MacCallum et Hillier soulignent par ailleurs que « l'innovation sociale est inséparable de son contexte socioculturel ou sociopolitique » (Ibidem : 17), ce dont les leaders shawiniganais sont bien conscients : ils visent rien de moins, selon leur propre discours, qu'un changement de culture de sorte que se développe une volonté d'entreprendre et que ce qui se met en place actuellement puisse se pérenniser.

La transversalité dans la gouvernance des réseaux

La démarche du COMPLICE est nettement de niveau stratégique. Elle rejoint les dirigeants des institutions locales pour établir des priorités, un type de démarche difficilement accessible à l'ensemble de la population à moins que ne soient développés des mécanismes dédiés à élargir la délibération démocratique. Mais les acteurs collectifs peuvent compter sur le développement de la fierté et de l'appartenance locale pour mobiliser, comme le démontrent le bénévolat à l'occasion de la Coupe Memorial et de la finale des Jeux du Québec ou la participation à la manifestation en réponse à la fermeture de l'usine Laurentide. Le pont entre les instances stratégiques et les citoyennes et citoyens est à bâtir. C'est ce que devrait favoriser la mise en œuvre du plan d'action autour des sept priorités retenues par le COMPLICE pour la revitalisation des communautés comme « territoires de développement intégré [Integrated Area Development] » : « Un territoire de développement intégré répond aux défis et occasions particulières auxquels sont confrontés les voisinages dans une perspective de démocratie participative, et fournit une alternative aux formes dominantes de développement de l'économie de marché » (notre traduction de Moulaert, MacCallum et Hillier, 2013 : 19). Il y a déjà certaines initiatives qui contribuent à développer la participation dans les quartiers dévitalisés, mais c'est un processus lent et complexe dont la mise en œuvre ne reçoit pas le soutien de tous les acteurs collectifs.

Le développement territorial intégré est une notion à la fois spatiale et temporelle :

...sur le plan de l'espace il s'intéresse à la façon dont les institutions et les réseaux sociaux et les interactions entre les niveaux de gouvernance contribuent ou nuisent à l'innovation locale; sur le plan temporel, il prend en compte le poids des habitudes (*path dependence*) – non pas comme « déterminisme institutionnel » mais pour identifier les possibilités que l'histoire du territoire a façonnées. (Notre traduction de Moulaert, MacCallum et Hillier, 2013 : 20).

Cela entraîne ce que Van Dyck et Van den Broeck (2013) décrivent comme « une coordination complexe de réseaux » (notre traduction : 137). Les membres d'un réseau se

reconnaissent à travers leurs rapports avec les autres organismes qui y participent, plutôt que par une définition organisationnelle (Jones *et al.*, 1997 : 935). La coordination de réseau relève de règles sociales de coopération entre des acteurs autonomes plutôt que de structures hiérarchiques. Les bases d'intégration de ces règles – ce que Granovetter (1992) cité par Jones *et al.* (1997) nomme encastrement (*embeddedness*) – sont les rapports interpersonnels et la structure d'ensemble des relations à l'intérieur du réseau. Ces rapports sont facilités par le réseau et le créent en retour, ce qui en fait une forme dynamique de structuration des interactions. La fréquence des rapports entre les parties constituantes du réseau favorise le transfert de connaissances, l'ancrage de la démarche et la gouvernance propre au réseau : « Des échanges particularisés (*customized*) impliquant des niveaux élevés de compétence personnelle exigent un mode d'organisation qui favorise la coopération, la proximité et des échanges suivis pour que se transmette effectivement entre les partenaires un savoir qui n'est pas encore formalisé » (notre traduction de Jones *et al.*, 1997 : 920). Comme le fait remarquer Lévesque (2014), « en raison de leur incertitude et de leur caractère stratégique, ces informations ne peuvent transiter par des échanges strictement marchands, mais elles s'échangent assez facilement entre des acteurs interdépendants et complémentaires au sein de réseaux dans lesquels le don et la réciprocité semblent agir comme un ciment social. » (256). L'analyse des instances de concertation à Shawinigan laisse présager qu'une telle gouvernance en réseau fait effectivement partie de la dynamique territoriale. Les consensus établis dans le cadre du COMPLICE représentent une forme d'apprentissage collectif dans la mise en œuvre d'une tâche de développement dont aucun des acteurs pris isolément ne détient l'expertise, et les règles d'échange qu'ils se sont données permettent de préserver une part de confidentialité tout en autorisant un partage d'informations privilégiées. De ce point de vue, la démarche semble en voie de relever le défi « de produire de la cohérence et de la transversalité en créant “un lien horizontal entre les diverses catégories d'action publique verticales tels les secteurs (culture, logement, économie) ou les populations cibles (jeunes, chômeurs, handicapés)” (Ségas, 2005, p.344). » (Lévesque, 2014 : 250).

Un système local d'action complexe et cohérent

Shawinigan compte plusieurs instances qui favorisent la cohésion. Sur le plan économique le Comité de diversification et de développement économique constitue certainement une composante stratégique pour ajuster l'action à la conjoncture tout en maintenant une orientation bien campée sur l'entrepreneuriat local. Les acteurs qui y sont associés estiment qu'il s'agit d'un lieu qui leur permet d'être bien au fait de ce qui se passe. Sur le plan social, il y a plusieurs réseaux et stratégies même si le Comité territorial en développement social a permis des consensus stratégiques au moment de la mise en œuvre des plans de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Mais les démarches de concertation affichent une grande vitalité et il y a convergence entre la CDC et le CSSS quant aux priorités d'intervention en développement des communautés. Du côté de la Ville, la révision du plan

d'aménagement ouvre une fenêtre sur les enjeux écologiques du développement. L'agglomération jouit d'une localisation naturelle qui offre de grandes possibilités, mais elle doit aussi assumer l'héritage de friches industrielles contaminées. Shawinigan pourra peut-être être aussi un territoire où s'expérimente le développement durable. C'est un défi considérable compte tenu de « la profondeur des changements qu'exigerait un modèle de développement durable, à commencer par un nouveau contrat social, puis un régime d'accumulation non productiviste et un mode de régulation, tenant compte des interdépendances entre le local et le mondial » (Lévesque, 2014 : 262). Le défi dépasse l'échelle locale, mais il ne peut se réaliser sans que des collectivités décident de s'y engager.

BIBLIOGRAPHIE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Angers, Michel (2015), « Le développement économique fragilité par le pacte fiscal », *Blogue Mauricie*, 3 mars.
- Corporation de développement communautaire du Centre-de-la-Mauricie (CDC, 2014), *Solidarité, Rapport d'activité 2013-2014*, 56p.
- CLD de Shawinigan (sans date), *Shawinigan source d'énergie économique*, 24p.
- COMPLICE (2014), *Conseil d'orientation et de Mobilisation des Partenaires Locaux pour l'Intervention des Communautés de l'Énergie COMPLICE*, document d'appel, 5p.
- COMPLICE (2015), *COMPLICE avec notre communauté pour nos jeunes*, Rencontre du groupe de travail, mars, 28 diapositives.
- CSSS de l'Énergie (2014a), *Portrait socio-sanitaire des communautés du Centre-de-la-Mauricie, Présentation au Conseil d'administration du CSSS de l'Énergie*, octobre, 41 diapositives.
- CSSS de l'Énergie (2014b), *Le développement d'une infrastructure de recherche au centre de santé et de services sociaux*, 12 février, 19 diapositives.
- CSSS de l'Énergie (2015a), *Développement des communautés*, Direction de la qualité, des relations avec les partenaires et la communauté ainsi que de la santé publique, février, 17p.
- CSSS de l'Énergie (2015b), *Modèle de la stratégie de soutien au développement des communautés du CSSS de l'Énergie. Démarche d'identification du potentiel de développement des communautés « Ma communauté, clé en main »*, Direction de la qualité des relations avec les partenaires et la communauté ainsi que de la santé publique, Mars, 29p.
- CSSS de l'Énergie (2015c), *Programmation de la recherche. CSSS de l'Énergie*, Direction de l'enseignement, de la recherche et des pratiques professionnelles en collaboration avec la Direction de la qualité, des relations avec les partenaires et la communauté ainsi que de la santé publique, (Version de travail) Février, 14p.
- Deslandes, Rollande, Jean Lemoyne et Sébastien Blanchette (2013), *Les bénévoles dans le cadre des Jeux du Québec : profil, sources d'influence et motifs liés à leur engagement*. Présentation power point, 12 décembre, 12 diapositives.
- Fondation de l'entrepreneurship (2013), *Portrait du dynamisme entrepreneurial de la ville de Shawinigan*, Rapport réalisé par la Fondation de l'entrepreneurship pour la Communauté entrepreneuriale et le Centre local de développement (CLD) de Shawinigan, août, 40p.

Fondation de l'entrepreneurship (2013), *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Shawinigan 2013*, Communauté entrepreneuriale de Shawinigan et Centre local de développement de Shawinigan, septembre, 45 diapositives.

Fondation de l'entrepreneurship (2010), *Indicateurs de base du dynamisme entrepreneurial. Shawinigan*, Réalisé par la Fondation de l'entrepreneurship, 17p.

Prud'Homme, Marie-Denise (sous la direction de) (2011), *Bilan et perspectives de développement social en Mauricie*, Consortium en développement social de la Mauricie, 62p.

Ville de Shawinigan (2011a), *Plan d'action. Développement social 2012-2016*, 20p.

Ville de Shawinigan (2011b), *Plan de diversification et de développement économique de Shawinigan. Bilan 2008-2010. Perspectives 2011-2016. Recommandé au Conseil municipal par le Comité de diversification et de développement économique de Shawinigan de la Ville de Shawinigan*, 11 mars, 23p.

Ville de Shawinigan et ses partenaires (2009), *Politique de développement social de la ville de Shawinigan. Pour une fierté, une implication et une solidarité accrues*, 24p.

BIBLIOGRAPHIE DES PUBLICATIONS CONSULTÉES

- Bellavance, Claude (1994), *Shawinigan Water and Power 1898-1963. Formation et déclin d'un groupe industriel au Québec*, Boréal, 448p.
- Boisvert, Réal et Claire Milette (2009), « Le développement des communautés au Québec : la part de l'intelligence collective », *Santé publique*, vol.21, no.2, p.184-190.
- Bourque, Denis (2008), *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 142p.
- Brouillette, Normand (1990), « Le rôle de la *Shawinigan Water and Power Co.* dans la structuration de l'espace urbain shawiniganais, 1898-1921 », *Cahiers de Géographie du Québec*, vol.34, no. 92, p.197-208.
- Divay, Gérard, Serge Belley et Marie-Claude Prémont (2013). « La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. Introduction : présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial », *La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public / The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal (En ligne)*. 18(2), article 1, 22 p.
- Geddes, Michael (1998), *Partenariat local : une stratégie réussie pour la cohésion sociale ?*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail – Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 193p.
- Houle, Jacques (2014), *Il était une fois des usines. Essor, déclin et relance de l'industrie québécoise*, Montréal : Hurtubise – Histoire et politique Cahiers du Québec, 137p.
- Institut de la statistique du Québec (2014), *Bulletin statistique régional Édition 2014 – Mauricie*, Québec, 33p.
- Jones, Candace, William S. Hesterly & Stephen P. Borgatti (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol.22 no.4, p.911-945.
- Klein Juan-Luis, Jean-Louis Laville et Frank Moulaert (sous la direction de) (2014), *L'innovation sociale*, Toulouse : ERES, 252p.
- Klein, Laville et Moulaert (2014), « L'innovation sociale : repères introductifs », dans Klein Juan-Luis, Jean-Louis Laville et Frank Moulaert (sous la direction de), *L'innovation sociale*, Toulouse : ERES, p.7-42
- Lacoursière, Jacques (2001), *Shawinigan. 100 ans d'histoire. De l'effervescence au renouveau*, Les éditions des glanures, 337p.
- Lemelin, André (2001), *Shawinigan. Un siècle d'énergie*, MNH/La Cité de l'énergie, 127p.

- Letarte, Georges (2003), *Les municipalités et le développement social. Un cas type : les municipalités de la région de la Capitale-Nationale*, Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec (GRIDEQ) – Conseil régional de concertation et de développement de la région de Québec (CRCDQ) – Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), Cahiers du GRIDEQ, Rimouski : UQAR, 142p.
- Lévesque, Benoît, (2014), « La contribution de la “nouvelle sociologie économique” à l’analyse des territoires sous l’angle de l’économie plurielle », dans Lévesque, Benoît, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (sous la direction de) (2014), *L’innovation sociale. Les marches d’une construction théorique et pratique*, Québec : Presses de l’Université du Québec, p.245-265
- Lévesque, Benoît, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (sous la direction de) (2014), *L’innovation sociale. Les marches d’une construction théorique et pratique*, Québec : Presses de l’Université du Québec, 451p.
- Moulaert, Frank, Diana McCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (edited by) (2013), *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK) – Northampton (MA, USA) : Edward Elgar, 500p.
- Moulaert, Frank, Diana McCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch, « General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice » (2013), dans Moulaert, Frank, Diana McCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (edited by), *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK) – Northampton (MA, USA), Edward Elgar, p.1-6
- Moulaert, MacCallum & Hillier (2013), “Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice”, dans Moulaert, Frank, Diana McCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (edited by), *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK) – Northampton (MA, USA), Edward Elgar, p.13-24
- Moulaert, Frank & Jacques Nussbaumer (2008), *La logique sociale du développement territorial*, Québec : Presses de l’Université du Québec, 153p.
- OCDE (2013), *La création locale d’emplois : accroître l’impact des politiques d’emploi et de formation, Canada*, 117p.

Pecqueur, Bernard & Xabier Itçaina (2012), « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *Revue internationale de l'économie sociale – Recma*, no.325, juillet, p.48-64.

Proulx, Jean et Nathalie Boudreault (2009), *Rapport de recherche sur l'action communautaire en Mauricie et au Centre-du-Québec. Pour un monde meilleur : Quand l'humain fait la différence*, Trois-Rivières : Table régionale des organismes communautaires en santé et services sociaux Centre-du-Québec/Mauricie, 252p.
<http://www.troccqm.org/Docs%20PDF/Devoilement%20recherche%20novembre%202009/Rapport%20de%20recherche%20-%20Pour%20un%20monde%20meilleur.pdf>

Van Dyck, Barbara and Pieter Van den Broeck, "Social innovation: a territorial process", dans Moulaert, Frank, Diana McCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (edited by), *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK) – Northampton (MA, USA), Edward Elgar, p.131-141

ANNEXE 1

**Schéma du plan d'action de
"COMPLICE avec notre communauté pour nos jeunes"**

Se donner une vision stratégique

- Ayant pris connaissance des portraits socioéconomiques ainsi qu'après des discussions sur l'état de situation, les enjeux et les concertations souhaités.
- Convenant que les jeunes représentent le cœur du développement d'une communauté.
- Convenant qu'il faut leur offrir les meilleures conditions d'épanouissement dans leur parcours de la petite enfance vers l'âge adulte.
- Convenant qu'il faut unir nos expertises et agir de façon concertée dans le développement de notre communauté, en misant sur l'accompagnement de nos jeunes.
- **Nous avons convenu de « cibles communes » d'actions**

Un parcours de vie

- Chaque séquence du parcours intègre les moments de transition d'une séquence de vie à l'autre
- Plusieurs cibles identifiées au regard des déterminants de la santé
- **7 cibles communes retenues pour amorcer le mouvement**
- **Pour chacune des cibles identification des porteurs**

(COMPLICE, 2015 : 10-12)

